



VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA  
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA PODNIKOHOSPODÁŘSKÁ

Analýza struktury výrobních nákladů v konkrétní firmě

Analysis of the Structure of the Production Costs of a Specific Company

Student: Kateřina Cholevová

Vedoucí bakalářské práce: Ing. Vlasta Humlová, Ph.D.

Ostrava 2014

VŠB - Technická univerzita Ostrava  
Ekonomická fakulta  
Katedra podnikohospodářská

## Zadání bakalářské práce

Student: **Kateřina Cholevová**  
Studijní program: B6208 Ekonomika a management  
Studijní obor: 6208R020 Ekonomika podniku  
Specializace: 02 Ekonomika podniku  
Téma: **Analýza struktury výrobních nákladů v konkrétní firmě**  
**Analysis of the Structure of the Production Costs of a Specific Company**

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
  2. Teoretická východiska vybraných nástrojů řízení nákladů
  3. Analýza současného stavu řízení nákladů
  4. Aplikace vybraných metod řízení nákladů v konkrétním podniku
  5. Formulace návrhů a doporučení
  6. Závěr
- Seznam použité literatury  
Seznam zkratek  
Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce  
Seznam příloh  
Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

KNÁPKOVÁ, A., D. PAVELKOVÁ a K. ŠTEKER. *Finanční analýza: komplexní průvodce s příklady*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2013. 236 s. ISBN 978-80-247-4456-8.  
PETŘÍK, Tomáš. *Ekonomické a finanční řízení firmy*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2009. 736 s. ISBN 978-80-247-3024-0.  
POPEŠKO, Boris. *Moderní metody řízení nákladů*. Praha: Grada Publishing, 2009. 233 s. ISBN 978-80-247-2974-9.

Formální náležitosti a rozsah bakalářské práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Vlasta Humlová, Ph.D.**

Datum zadání: 22.11.2013

Datum odevzdání: 09.05.2014



Ing. Josef Kašík, Ph.D.  
vedoucí katedry




prof. Dr. Ing. Dana Dluhošová  
děkanka fakulty

**Prohlášení**

Prohlašuji, že jsem celou práci, včetně příloh, vypracovala samostatně.

V Ostravě dne 14. července 2014



Kateřina Cholevová

## Obsah

<b>1</b>	<b>ÚVOD.....</b>	<b>3</b>
<b>2</b>	<b>TEORETICKÁ VÝCHODISKA VYBRANÝCH NÁSTROJŮ ŘÍZENÍ NÁKLADŮ .....</b>	<b>4</b>
2.1	TEORETICKÉ PRINCIPY KLASIFIKACE NÁKLADŮ .....	4
2.1.1	Vymezení pojetí nákladů .....	5
2.1.2	Druhové členění nákladů.....	6
2.1.3	Účelové členění nákladů.....	7
2.1.4	Členění nákladů dle vztahu k objemu výkonu .....	10
2.2	CHARAKTERISTIKA VYBRANÝCH NÁSTROJŮ ŘÍZENÍ NÁKLADŮ .....	12
2.2.1	Analýza stanovení významnosti nákladů (ABC analýza) .....	12
2.2.2	Rozpočet jako nástroj řízení nákladů .....	15
2.2.3	Kontrola plnění rozpočtu.....	18
<b>3</b>	<b>ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU ŘÍZENÍ NÁKLADŮ.....</b>	<b>19</b>
3.1	TECHNICKO-EKONOMICKÁ CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI .....	19
3.1.1	Vlastníci.....	20
3.1.2	Zaměstnanci.....	20
3.1.3	Produkty a odbyty.....	20
3.1.4	Výrobní proces .....	21
3.2	ROZBOR SOUČASNÉHO STAVU ŘÍZENÍ NÁKLADŮ.....	21
3.2.1	Ekonomická struktura společnosti .....	21
3.2.2	Současný stav evidence skutečných nákladů .....	21
3.3	SOUČASNÝ ZPŮSOB ŘÍZENÍ NÁKLADŮ VE SPOLEČNOSTI .....	22
3.3.1	Postup a sestavení rozpočtu nákladů – Overheads, Commercial Costs a Industrial Costs ..	23
3.3.2	Využití rozpočtu pro řízení nákladů .....	23
3.4	VYHODNOCENÍ STÁVAJÍCÍHO STAVU ŘÍZENÍ NÁKLADŮ .....	23
<b>4</b>	<b>APLIKACE VYBRANÝCH METOD ŘÍZENÍ NÁKLADŮ V KONKRÉTNÍM PODNIKU .....</b>	<b>25</b>
4.1	TRANSFORMACE DRUHOVÉHO ČLENĚNÍ NÁKLADŮ NA ÚČELOVÉ .....	25
4.1.1	Analýza účtu 501 703 – Pracovní oděvy, obuv.....	26
4.1.2	Analýza účtů 501 702, 511 204, 531 100, 538 200, 551 950 a 568 300 – Náklady na firemní vozidla .....	27
4.1.3	Analýza účtu 502 100 – Spotřeba elektrické energie .....	28
4.1.4	Analýza účtu 502 200 – Spotřeba plynu.....	32
4.1.5	Analýza účtu 502 400 – Spotřeba vodné, stočné .....	33
4.1.6	Analýza účtu 518 110 – Pronájem výrobních prostor .....	34
4.1.7	Analýza účtů 521 100, 524 100, 524 200, 527 100 a 528 100 – Osobní náklady .....	34
4.1.8	Výsledná transformace nákladů .....	38
4.2	ANALÝZA VÝZNAMNOSTI VÝROBNÍCH NÁKLADŮ.....	39
<b>5</b>	<b>FORMULACE NÁVRHŮ A DOPORUČENÍ .....</b>	<b>43</b>
5.1	ČLENĚNÍ NÁKLADŮ .....	43
5.2	EVIDENCE NÁKLADŮ .....	46
5.3	NÁVRH ÚPRAVY SESTAVENÍ ROZPOČTU .....	47

5.4	APLIKACE METODY ŘÍZENÍ NÁKLADŮ – ANALÝZA ABC .....	49
<b>6</b>	<b>ZÁVĚR .....</b>	<b>50</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY .....</b>	<b>52</b>
	<b>SEZNAM ZKRATEK .....</b>	<b>53</b>
	<b>SEZNAM OBRÁZKŮ .....</b>	<b>54</b>
	<b>SEZNAM TABULEK .....</b>	<b>55</b>
	<b>SEZNAM GRAFŮ .....</b>	<b>57</b>
	<b>SEZNAM VZORCŮ .....</b>	<b>58</b>
	<b>Prohlášení o využití bakalářské práce .....</b>	<b>59</b>
	<b>SEZNAM PŘÍLOH .....</b>	<b>60</b>

# 1 ÚVOD

Řízení nákladů ve společnosti se v současné době, kdy vlivem krizových změn viditelně narostl konkurenční tlak na malé a střední podniky, stalo nejdůležitějším úkolem managementu. Podniky, které nevěnují náležitou pozornost řízení nákladů, nejsou dostatečně odolné proti obchodním rizikům a rizikům vyplývajícím z hospodářské krize. Vedení, byť i dočasně prosperující společnosti, by mělo mít na paměti, že ne každý podnik, který přináší zisk, pracuje hospodárně. Proto, aby se podnik stal nebo zůstal úspěšným a konkurenceschopným, je nezbytné zavedení systému nákladového a výnosového výkaznictví, s jehož pomocí lze snadno určit, která část podniku přináší zisk, která je naopak ztrátová, jak je využit ekonomický potenciál, jaká je účinnost přijatých opatření a mnoho dalších.

Aby byli řídicí pracovníci schopni správně, rychle a efektivně reagovat na neustálou potřebu snižovat náklady, vyhledávat nejrůznější úsporná opatření a volit nejvhodnější nástroje řízení nákladů, zjednodušeně řečeno účinně řídit náklady, musejí jejich rozhodnutí o budoucích variantách podnikání vycházet ze spolehlivých a aktuálních podkladů. Nákladové výkaznictví, které bezesporu plní úlohu vhodné informační základny, se nezabývá náklady jenom z pohledu jejich reálné výše, ale především z pohledu jejich účelového vynaložení, souvisejícího s hlavní ekonomickou činností podniku. Náležité a věcně správné účelové definování nákladů je základním předpokladem pro efektivní řízení nákladů.

Bakalářská práce je zaměřená na analýzu struktury výrobních nákladů konkrétního výrobního podniku. Speciální pozornost je věnována samotné transformaci všech nákladových položek společnosti z druhového členění nákladů na účelové členění nákladů, které je následně využito při analýze stanovení významnosti výrobních nákladů a návrhu úpravy rozpočtu nákladů společnosti.

Cílem bakalářské práce je na základě analýzy současného stavu a způsobu řízení nákladů a na základě rozboru stávajícího členění nákladů navrhnout možné změny a opatření, které by vedly ke zjednodušení a zlepšení řízení nákladů.

## 2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA VYBRANÝCH NÁSTROJŮ ŘÍZENÍ NÁKLADŮ

V kapitole 2 jsou shrnuty teoretické poznatky z oblasti klasifikace nákladů. Kromě vymezení nákladů z pohledu manažerského a finančního účetnictví jsou v této části práce charakterizovány výchozí formy a vlastnosti druhového a účelového členění nákladů a členění nákladů dle vztahu k objemu výroby. Je zde poukázáno na základní význam tohoto způsobu členění z hlediska potřeb manažerského řízení společnosti.

Ve druhé části kapitoly jsou popsány principy vybraných nástrojů řízení nákladů, přičemž pozornost je zde zaměřena především na analýzu stanovení významnosti nákladů (analýza ABC) a rozpočet nákladů.

Teoretické poznatky z kapitoly 2 jsou spolu s interními podklady konkrétního podniku následně využity pro zpracování praktické části bakalářské práce.

### 2.1 Teoretické principy klasifikace nákladů

Současná klasifikace a rozdělení nákladů vychází z potřeby rozlišovat účetní informace z hlediska toho, kdo je jejich uživatelem, jestli musí na jejich základě tento člověk provádět manažerská rozhodnutí, příslušející různému stupni podnikového řízení nebo jestli je to externí uživatel, který se neúčastní vedení společnosti, ale s podnikem je spojen budoucím prospěchem nebo rizikem.

V odborné literatuře, která se zabývá touto problematikou, je rozděleno účetnictví z pohledu uživatelské struktury účetních informací na tři základní druhy:

- finanční účetnictví,
- daňové účetnictví a
- manažerské účetnictví.

Hlavním cílem finančního účetnictví je zobrazovat pravdivé a věrné informace o hospodaření firmy a o její celkové finanční situaci. Uživatelům, kterými jsou především banky, obchodní partneři, současní i potencionální vlastníci a mnoho dalších, jsou



pomocí finančního účetnictví poskytovány údaje o nákladech a výnosech, závazcích a majetku a o hospodářském výsledku.

V daňovém účetnictví jsou zachycena a zpracovávána účetní data s ohledem na správný výpočet základu daně z příjmu. Zjednodušeně je možno říct, že jsou zde rozdělovány účetní položky na daňově uznatelné a daňově neuznatelné. Slouží jako podklad pro zpracování daňového přiznání k dani z příjmu fyzických nebo právnických osob, tedy k zjištění daňových povinností firmy.

Posledním druhem účetnictví je tzv. manažerské účetnictví. Tento systém je v první řadě určen manažerům, vrcholovým manažerům, výkonným ředitelům, popřípadě vlastníků podniku, krátce řečeno všem interním uživatelům, kteří jsou pověřeni řízením a hodnocením dané společnosti. Manažerské účetnictví se zaměřuje především na budoucnost a jeho hlavním úkolem je vytvořit takovou informační základnu, aby bylo možno na jejím základě činit efektivní a racionální manažerská rozhodnutí.

### **2.1.1 Vymezení pojetí nákladů**

Jak uvádí Král (2010), manažerské účetnictví se od finančního liší především tím, že má výrazně větší potřebu informací o nákladech. V obou systémech je pojem nákladů chápán rozdílně, a tudíž je i rozdílně vymezen.

Ve finančním účetnictví jsou vymezeny náklady jako peněžně vyjádřená spotřeba výrobních faktorů, která se projevuje zvýšením závazků nebo snížením aktiv podniku a jejímž důsledkem je v daném období snížení vlastního kapitálu. Náklady v tomto pojetí zahrnují kromě nákladů vynaložených v souvislosti s hlavní podnikatelskou činností také náklady jiného charakteru, např.:

- služby typu vymáhání pohledávek,
- dary,
- smluvní a ostatní pokuty, úroky z prodlení a penále,
- odpisy pohledávek,
- manka a škody,
- daň z příjmů.

V manažerském účetnictví jsou na rozdíl od finančního účetnictví zkoumány náklady z pohledu účelu, na který byl náklad vynaložen. Náklady jsou tudíž peněžně vyjádřené, účelně a účelově vynaložené ekonomické zdroje, přiřaditelné ke konkrétnímu výkonu (objektu), se kterým příčinně souvisejí. V manažerském pojetí se u vynaložených nákladů posuzují především tyto znaky:

- hospodárnost – požadovaný výstup je dosažen za pomoci co nejmenšího vynaložení zdrojů,
- ekonomická účinnost – vztah mezi vynaloženými náklady a dosaženým prospěchem,
- efektivnost – míra dosažení předem určených cílů.

V dalším textu jsou uvedena členění nákladů, používaná při řešení bakalářské práce.

### **2.1.2 Druhové členění nákladů**

Druhové členění nákladů je dle Popeska (2009) využíváno ve finančním účetnictví, kde jsou zachyceny náklady dle homogenních skupin nákladů označovaných jako nákladové druhy. Jsou rozlišovány tyto základní nákladové druhy:

- spotřeba materiálu,
- služby,
- osobní náklady,
- daně a poplatky,
- jiné provozní náklady,
- odpisy, rezervy a opravné položky,
- finanční náklady,
- mimořádné náklady a
- daně z příjmu

Pro účely hodnocení hospodárnosti, účinnosti a efektivnosti podniku je použití samotného druhového členění nákladů nedostačující, protože nezobrazuje příčinu vynaložení nákladů. Druhové členění nákladů má význam pro:

- sestavení základních účetních výkazů,

- zjištění výsledků hospodaření za podnik jako celek,
- jako východisko pro stanovení významnosti nákladových položek a plánování, např. osobních nákladů, oprav, zásobování, atd.

Náklady v druhovém členění jsou náklady prvotními, vznikají spotřebou externích ekonomických zdrojů v podniku. Současně jsou náklady jednoduchými, tedy v podniku nedělitelnými.

### 2.1.3 Účelové členění nákladů

V účelovém členění jsou náklady zkoumány při jejich průchodu vnitřní strukturou podniku. Dle Fibírové (2012) odpovídá toto členění na otázku, k jakému účelu byl nebo bude náklad vynaložen. Dle účelu vzniku a použití nákladů v ekonomickém řízení jsou rozlišovány:

- technologické náklady a náklady na obsluhu, zajištění a řízení,
- jednicové a režijní náklady,
- přímé a nepřímé náklady,
- náklady dle místa vzniku a odpovědnosti za jejich vznik.

V tomto členění jsou sledovány náklady ve vztahu k výkonům nebo vnitropodnikovým útvarům.

#### **Technologické náklady**

Vznikají přímou spotřebou práce a prostředků při provádění technologických operací, které jsou součástí výrobního procesu zhotovení daného produktu. Příklady nákladových druhů technologických nákladů:

- náklady na spotřebu základního materiálu – polyetylenový granulát na uzávěry PET lahví,
- náklady na elektrickou energii spotřebovanou bezprostředně při výrobě uzávěrů,
- náklady na pomocný materiál – chladicí kapaliny, mazadla, oleje,
- náklady na mzdy výrobních dělníků.

Tyto náklady jsou výchozím podkladem pro výkonově orientované řízení nákladů.

## **Náklady na obsluhu, zajištění a řízení výroby**

Vznikají jako důsledek vytvoření, zajištění a udržení podmínek hospodárního průběhu daného výrobního procesu. Příklady nákladů na obsluhu, zajištění a řízení výroby:

- náklady na osvětlení výrobní haly,
- náklady na mzdy THP pracovníků, skladníků, mistrů apod.,
- náklady na vytápění,
- náklady na správu budov,
- náklady na opravy strojů,
- náklady na zkoušky kvality.

Na rozdíl od technologických nákladů, ze kterých vychází řízení nákladů po linii výkonů, jsou náklady na obsluhu, zajištění a řízení výroby, vznikající v konkrétních vnitropodnikových útvarech, zajišťujících dané činnosti podniku, základním zdrojem dat pro řízení nákladů po linii jednotlivých útvarů, tedy pro útvarově odpovědnostní řízení nákladů.

## **Jednicové náklady**

Je to část technologických nákladů, která přímo souvisí s konkrétní jednotkou dílčího výkonu. Jinak řečeno, jednicový náklad vzniká vytvořením každé dané jednotky určitého výkonu. Typickým příkladem takového nákladu je např. spotřeba materiálu nebo náklady na mzdy výrobních dělníků.

## **Režijní náklady**

Dle Krále (2012) zahrnují ty náklady, které nerostou přímo úměrně s množstvím uskutečněných výkonů, nýbrž jsou vázány na technologický proces jako na celek, jedná se tedy o náklady společné. Při obsluze, zajištění a řízení výrobního procesu plní režijní náklady určitou funkci, dle které je možno je podrobněji rozdělit na tyto skupiny:

- výrobní režii – ve výrobních útvarech zde spadá část technologických nákladů a náklady na zajištění, obsluhu a řízení,
- správní režii – náklady týkající se správy, řízení a organizace podniku,
- odbytovou režii – náklady související s prodejní činností, se skladováním a s následnou manipulací produkce, balením a expedicí,

- ostatní režii podniku – zbývající část režijních nákladů, nezařaditelná do výše uvedených skupin nákladů.

### **Přímé a nepřímé náklady**

Z hlediska třídění nákladů dle výkonů je možno rozdělit náklady na přímé a nepřímé, a to podle toho, jestli mají nebo nemají příčinnou vazbu na konkrétní výkon. Důležitou roli u tohoto členění nákladů hraje samotná zjistitelnost výše nákladů na daný výkon, která je podmíněná možnostmi např. měření nebo vážení spotřeby, existencí detailního technologického postupu, technické dokumentace, normy, atd. Pokud není možno z dostupných podkladů identifikovat příčinnou vazbu mezi nákladem a výkonem nebo by byla identifikace příliš náročná a tedy neefektivní, pak se považují dle Popeska (2009) takovéto náklady za nepřímé, i když svou podstatou spadají do skupiny nákladů přímých.

Přímé náklady jsou tedy takové náklady, které přímo souvisí s konkrétním druhem výkonu a jejichž výše je na tento výkon stanovitelná.

Nepřímé náklady jsou oproti tomu náklady, které se neváží s jedním druhem výkonu, nýbrž jsou vynakládány společně a vztahují se tak na více druhů. Ke konkrétním výkonům pak musejí být přiřazeny nepřímo.

### **Náklady dle místa vzniku a odpovědnosti za jejich vznik**

Hlavním kritériem posouzení nákladů z pohledu místa vzniku je vztah nákladů k jednotlivým vnitropodnikovým útvarům. Na základě odpovědnosti za vznik nákladů jsou vnitropodnikové útvary označovány jako odpovědnostní střediska, která jsou charakterizována jako samostatné části organizační struktury podniku s vymezenou hierarchií vnitřních vztahů a jejich vzájemnou provázaností a s vymezenou oblastí a úrovní odpovědnosti a s tím souvisejících pravomocí.

Náklady, členěné dle jednotlivých míst jejich vzniku, jsou primárním základem pro nejvhodnější využití výrobních možností daných útvarů a jsou v tomto ohledu základním východiskem pro řízení optimálního průběhu výrobního procesu za podnik jako celek.

### 2.1.4 Členění nákladů dle vztahu k objemu výkonu

Jak Popesko (2009), tak Král (2012) se shodují na tom, že členění nákladů dle vztahu k objemu výroby je v manažerském účetnictví jedním z nejdůležitějších nástrojů řízení nákladů. V rámci tohoto členění je zkoumáno chování nákladů při změnách objemu výkonů. Podle toho, jestli jsou náklady opakovaně vkládány při každém výkonu nebo skupině výkonů nebo jsou nezávislé na výkonech, jsou rozlišeny náklady:

- variabilní,
- fixní a
- smíšené.

#### **Variabilní náklady**

Je to ta část nákladů, která se mění v závislosti na objemu výkonů. Dle výše závislosti je možno rozdělit variabilní náklady na:

- podproporcionální – náklady rostou pomaleji než objem výkonů,
- proporcionální – náklady se mění přímo úměrně objemu výkonů,
- nadproporcionální – náklady rostou rychleji než objem výkonů.

Příkladem podproporcionálních variabilních nákladů může být např. spotřeba vstupního materiálu, jehož cena klesla s nákupem většího množství (dodavatelská množstevní sleva), potřebného pro zvýšení objemu výkonů.

Nadproporcionální variabilní náklady mohou být způsobeny např. navýšením mzdových nákladů výrobních dělníků při zajišťování nárůstu objemu produkce zavedením přesčasové nebo noční práce.

Nejdůležitější složkou variabilních nákladů jsou proporcionální náklady, kterými jsou např. spotřeba přímého materiálu, mzdy výrobních dělníků, identifikovatelná spotřeba elektrické energie výrobních zařízení, atd.

#### **Fixní náklady**

Jsou to náklady neměnné v závislosti na objemu produkce. Podnik je musí vynakládat, i když z nějakého důvodu sníží objem výkonů na nulu. Pro celkové fixní náklady je charakteristické, že jejich výši nelze měnit v krátkých časových obdobích. Případnou eventualitou snížení výše fixních nákladů je opačně působící investiční

rozhodnutí, např. prodej výrobního zařízení, což se v důsledku projeví jako snížení nákladů v podobě nižších odpisů. Druhou možností je výrazné snížení kapacity podniku a s tím spojených fixních nákladů, které jsou bezprostředně propojeny se zajištěním kapacitních podmínek, zabezpečujících efektivní průběh výrobního procesu. Jedná se např. o vytápění hal, osvětlení, mzdy řídicích a správních pracovníků, apod.

Fixní náklady je možno rozčlenit na

- absolutně fixní náklady a
- fixní náklady měnící se skokem.

Absolutně fixní náklady jsou dále rozdělitelné na jednorázové fixní náklady, ty zahrnují náklady vytvořené obvykle ještě před zahájením činnosti (licence, školení, náklady spojené se záběhem výroby) a průběžné fixní náklady, jejichž vynakládání se děje periodicky (nájemné, odpisy, pojištění).

Existence fixních nákladů měnících se skokem může být dána kapacitní omezeností ekonomických zdrojů podniku, vyvolávajících fixní náklady. Při určité hranici celkového objemu produkce se maximální výrobní kapacita podniku stane nedostačující a je třeba přistoupit k jejímu rozšíření. V praxi to znamená např. koupení nového stroje, zvýšení počtu výrobních dělníků, atd. V tomto okamžiku dochází k tzv. skokovému navýšení fixních nákladů.

Nedostatečná výrobní kapacita není ovšem jediným faktorem ovlivňujícím navýšení fixních nákladů skokem. Skokový růst může nastat i v případě, že nedojde ke zvýšení výrobní kapacity, a to v důsledku kolektivního zvýšení osobních nákladů správních a řídicích pracovníků, růstem ceny nájemného, pojistného, úrokové sazby, apod.

### **Smíšené náklady**

Jak je zřejmé již z názvu, jedná se o náklady zahrnující jak variabilní, tak fixní složku nákladů. Typickým příkladem může být např. spotřeba elektrické energie, kdy fixní část spotřeby je vyvolána nezbytným nárokem na zajištění podmínek výrobního procesu (osvětlení, popřípadě vytápění výrobních prostor) a variabilní část je pak neoddělitelně spjata s objemem výkonů.

## 2.2 Charakteristika vybraných nástrojů řízení nákladů

Jak uvádí Petřík (2009) mají nástroje nákladového řízení sloužit řídicím pracovníkům k pochopení a k lepšímu poznání nákladů, na základě kterých budou realizovat různá rozhodnutí, směřující k dosažení cílů dané společnosti. Ne jenom z toho důvodu je potřeba v podniku věnovat náležitou pozornost právě této problematice.

Mezi nejčastěji používané metody řízení nákladů patří například:

- kalkulace úplných nákladů,
- analýza bodu zvratu,
- rozdílové metody řízení hospodárnosti jednicových nákladů,
- analýza stanovení významnosti nákladů,
- rozpočet režijních nákladů.

Pro účely této bakalářské práce budou dále podrobněji popsány ty metody, které budou následně aplikovány v praktické části.

### 2.2.1 Analýza stanovení významnosti nákladů (ABC analýza)

ABC analýza je založena na principu Paretova pravidla (jinak také pravidlo „80/20“), kterým je definována nelineární závislost mezi důsledkem a příčinou. Podstatou je obecný předpoklad, že 80 % všech důsledků způsobuje jen asi 20 % příčin, např.:

- 80 % tržeb zajistí 20 % zakázek,
- 20 % skladových položek tvoří 80 % hodnoty celkových zásob,
- 20 % vztahů se zákazníky způsobí 80 % všech problémů,
- 80 % výsledků své práce získá člověk za 20 % času, atd.

Cílem analýzy není jenom identifikovat a kategorizovat výše zmíněných 20 % příčin (kategorie A), které mají na sledovaný jev nejvýznamnější vliv a tudíž by jim měla být z pohledu řízení věnována největší pozornost, ale také určit následné kategorie s relativně méně významným a zanedbatelným vlivem (kategorie B a C).



ABC analýzu, neboli také Paretovu analýzu je možno použít jako efektivní nástroj při hledání a rozboru příčin celé řady situací, ať už se jedná o řízení skladových zásob, propuštění zaměstnanců nebo např. projektování výrobního systému. V rámci zadaného tématu bakalářské práce je postup aplikace ABC analýzy dále popsán na případu stanovení významnosti nákladů v podniku.

### Příprava podkladů pro ABC analýzu

Aby bylo možno provést kategorizaci dle významu jednotlivých nákladových položek a zjistit jejich podíl na celkových nákladech, je nejprve nutno provést sestupné seřazení daných položek podle jejich hodnot za sledované časové období a poté vypočítat u každé položky procentuální podíl a kumulovaný procentuální podíl z celkové hodnoty nákladů, tak jak je to názorně uvedeno v následující tab. 2.1.

**Tab. 2.1** Seřazení nákladových položek pro účely aplikace ABC analýzy

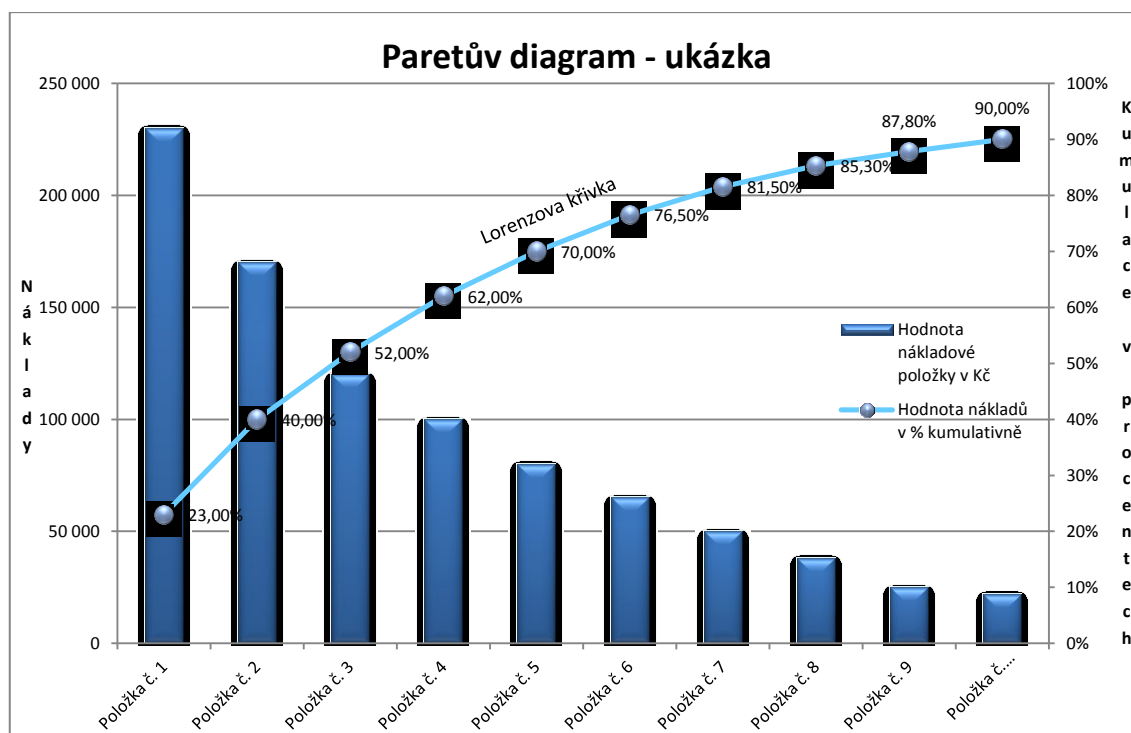
Nákladová položka	Hodnota nákladové položky v Kč	Hodnota nákladové položky v %	Hodnota nákladů v % kumulativně	Kategorie
Položka č. 4	230 000	23,00%	23,00%	
Položka č. 35	170 000	17,00%	40,00%	
Položka č. 3	120 000	12,00%	52,00%	
Položka č. 10	100 000	10,00%	62,00%	
Položka č. 5	80 000	8,00%	70,00%	
Položka č. 6	65 000	6,50%	76,50%	
Položka č. 1	50 000	5,00%	81,50%	
Položka č. 8	38 000	3,80%	85,30%	
Položka č. 9	25 000	2,50%	87,80%	
Položka č. 2	22 000	2,20%	90,00%	
...	...	...	...	
Položka č. 7	100	0,00%	100,00%	
<b>CELKEM</b>	<b>1 000 000</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>	

**Zdroj:** vlastní zpracování

### Grafické vyjádření ABC analýzy

Pro zobrazení výsledků ABC analýzy je často používán Paretův diagram, jehož součástí je i Lorenzova křivka, která znázorňuje kumulativní nárůst procentuálního podílu sledovaného parametru (viz graf 2.1). Pomocí ní je možno snadno a rychle učinit segmentaci položek a získat z pohledu významnosti velice přesný obraz o jejich struktuře.

**Graf 2.1 Paretův diagram - ukázka**



**Zdroj:** vlastní zpracování

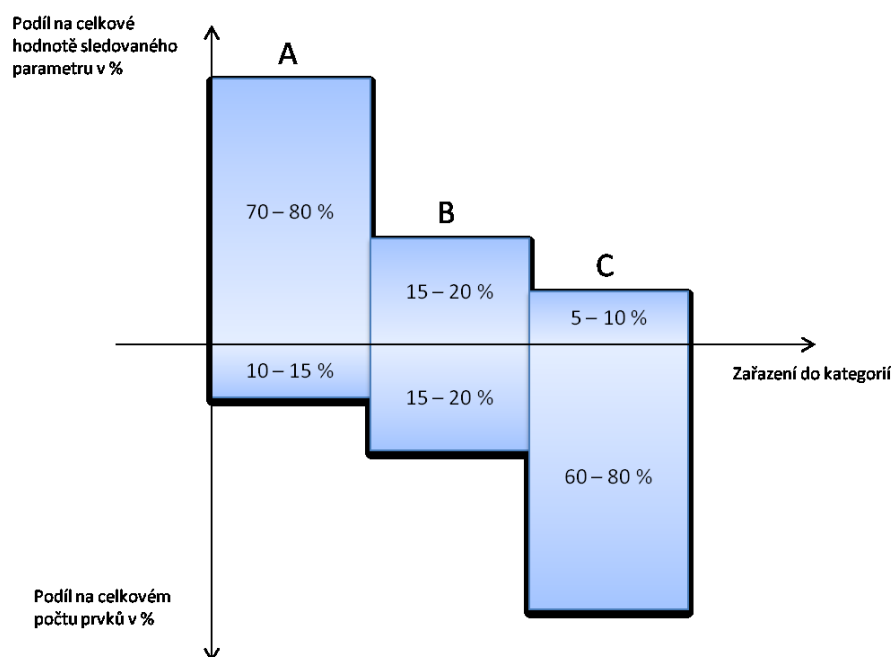
### Stanovení limitů pro jednotlivé kategorie

Důležitou fází postupu při aplikaci ABC analýzy je stanovení limitů procentuálních podílů na celkové hodnotě sledovaného jevu (v tomto případě hodnotě celkových nákladů) pro jednotlivé kategorie. Tyto hranice nelze určit na základě exaktních kritérií, vždy je zapotřebí zohlednit specifika daného podniku, plynoucí z jeho druhu činnosti a velmi uvážlivě nastavit individuální pravidla při jejich stanovování.

Obecně platí (viz obr. 2.1), že

- do kategorie A je zařazeno 10 - 15 % nejvýznamnějších položek, které tvoří 70 – 80 % podílu na celkové hodnotě sledovaného parametru,
- v kategorii B je obsaženo zhruba 15 – 20 % méně významných položek, tvořících 15 – 20 % podílu na celkové hodnotě sledovaného parametru,
- a v kategorii C je soustředěna největší část položek 60 – 80 %, které se ovšem podílejí na celkové hodnotě sledovaného parametru pouhými 5 – 10 %, takže se mohou jevit z pohledu řízení jako nevýznamné.

**Obr. 2.1** Procentuální rozdělení kategorií ABC analýzy



**Zdroj:** vlastní zpracování

### **Přínos ABC analýzy pro řízení nákladů**

Výsledkem ABC analýzy je ucelený přehled o tom, které nákladové položky se nejvíce podílí na celkových nákladech podniku anebo naopak, které položky jsou s ohledem na tyto celkové náklady zanedbatelné. Tyto informace jsou pro efektivní řízení nákladů velmi důležité, protože umožňují řídicím pracovníkům zaměřit se na skutečně podstatné složky nákladů, které nejvíce ovlivňují hospodářský výsledek společnosti.

#### **2.2.2 Rozpočet jako nástroj řízení nákladů**

Dle Petříka (2009) představuje rozpočet, neboli obecně rozpočetnictví jeden z výchozích ekonomických a především manažerských nástrojů, využívaných k podnikovému řízení. Je zaměřen na budoucnost a slouží k plánování a následné kontrole vývoje hospodárnosti podniku. Cílem je srovnání plánovaného stavu s aktuálním stavem a na základě vyhodnocení odchylek přijetí náležitých opatření, vedoucích k operativním, taktickým i strategickým cílům podniku.

Jak uvádí Popesko (2009), rozpočty plní v zásadě tři funkce:

- stanovují v peněžních jednotkách plánované hodnoty budoucích nákladů,
- plní kontrolní funkci a
- poskytují informace pro tvorbu předběžných kalkulací.

Rozpočty jsou sestavovány na určité časové období. S ohledem na legislativní požadavky daňového a finančního účetnictví se zpravidla jedná o jeden kalendářní rok. Jsou tvořeny na základě odhadu vývoje všech faktorů, ovlivňujících náklady a výnosy podniku, např.:

- objem a struktura výkonů v závislosti na předpokládané poptávce,
- kapacita výrobních zařízení a vhodná technologie,
- dodavatelské podmínky (ceny, termíny, atd.)
- infrastruktura, apod.

Čtyři základní fáze procesu tvorby rozpočtů dle Popeska (2009):

1. **příprava rozpočtů** – období shromažďování podkladů, informací a dat nezbytných pro sestavení rozpočtů,
2. **sestavení rozpočtů** – vytvoření dílčích i celkových podnikových rozpočtů
3. **kontrola plnění rozpočtů a identifikace odchylek** – průběžná konfrontace plánovaných a skutečných hodnot jednotlivých ekonomických veličin a určení jejich odchylek, a to v průběhu i po skončení daného období,
4. **odstranění odchylek** – odstranění nežádoucích důsledků těchto odchylek a přijímání rozhodnutí, eliminujících jejich vznik v budoucnu.

### **Stanovení rozpočtu jednicových nákladů**

Rozpočet jednicových nákladů obsahuje rozpočet nákladů na materiál, technologické energie, mzdové a ostatní osobní náklady a je sestavován na základě vytvořeného plánu výroby daného podniku a na něj navazujícího rozpočtu spotřeby jednicového materiálu. Ten vychází z plánu spotřeby materiálů, technologických energií a v naturálních jednotkách vyjádřených časů, které jsou nezbytné pro výrobu a zpracování výkonů jednicovými pracovníky. Pro účel vytvoření těchto plánů je

využíváno technicko-hospodářských norem spotřeby jednotlivých faktorů a výkonových norem jednicových pracovníků.

### **Stanovení rozpočtu režijních nákladů**

Rozpočet režijních nákladů je vzhledem k faktu, že se jedná o směs částí technologických nákladů a nákladů na obsluhu, zajištění a řízení, jedním z nejobtížněji sestavitelných rozpočtů. Na rozdíl od jednicových nákladů nelze tuto část technologických nákladů, spadajících do režijních nákladů a náklady na obsluhu, zajištění a řízení stanovit pomocí norem spotřeby. Vztah těchto nákladů k daným výkonům je pouze zprostředkovaný.

Hlavní úlohou rozpočtu režijních nákladů je sestavení nákladových úkolů pro pracovníky jednotlivých vnitropodnikových útvarů a poskytnutí předem stanovených režijních nákladů pro potřeby tvorby předběžných kalkulací.

Pro účely vytvoření rozpočtu režijních nákladů je využíváno několik rozdílných metod stanovení, v praxi jsou pak nejčastěji aplikovány kombinace těchto metod. Např.:

- rozpočtování režijních nákladů na základě skutečně dosažené výše nákladů za předcházející období,
- rozpočtování režijních nákladů s využitím matematicko-statistických metod (metoda regresní a korelační analýzy),
- rozpočtování režijních nákladů s využitím normativů (obdoba norem spotřeby jednicových nákladů),
- stanovení limitů u takových nákladů, které nejdou objektivně technicky odůvodnit (náklady na reprezentaci),
- rozpočtování režijních nákladů s využitím odborného odhadu – v případě, že nelze použít žádnou jinou přesnější metodu,
- rozpočtování s nulovým základem – nestaví na nákladech minulého období, nýbrž vychází z přesné informace o budoucí činnosti daného útvaru.

### 2.2.3 Kontrola plnění rozpočtu

Kontrola rozpočtu je nepostradatelným kontrolním nástrojem manažerského řízení, který je využíván všemi úrovněmi řízení podniku. Úzce souvisí s odpovědností jednotlivých manažerských pozic, kterým přísluší řízení dílčích rozpočtů.

Jak bylo již řečeno v úvodu předcházející kapitoly, hlavním cílem kontroly plnění rozpočtu je srovnání vývoje organizace s předem vytvořenými plány a rozpočty. Dle Petříka (2009) má kontrola plnění rozpočtu za úkol předložit ucelený přehled všech probíhajících procesů ve firmě tak, aby bylo možno pomocí kontrolních mechanismů, vyplývajících z manažerského kontrolního systému tyto procesy v souladu s operativními, taktickými a strategickými cíli společnosti usměrňovat a řídit.

Důležitým prvkem kontroly plnění rozpočtu je analýza odchylek, zobrazených ve finančních reportech podniku za dané časové období. Nedílnou součástí finančních reportů jsou potom odpovědnými osobami vypracované komentáře, objasňující, zdůvodňující a popřípadě obhajující tyto odchylky. Na základě analýzy odchylek jsou následně přijímána nápravná korektivní opatření.

### **3 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU ŘÍZENÍ NÁKLADŮ**

Pro praktickou část bakalářské práce je vybrán konkrétní výrobní podnik, jehož skutečné obchodní jméno není na žádost vedení společnosti zveřejněno.

Vybraná společnost je moderní, dynamická firma s nejnovějšími technologiemi, která se zabývá výrobou plastových uzávěrů pro nápojový a potravinářský průmysl, kosmetický průmysl a pro oblast čisticích prostředků určených pro domácnost.

V kapitole 3 je popsána technicko-ekonomická charakteristika a struktura společnosti a je zde v bodech 3.2 a 3.3 učiněn podrobný rozbor současného stavu a způsobu řízení nákladů. V rámci této kapitoly je také analyzován postup, sestavení a využití rozpočtu, který je v podniku v současnosti aplikován jako jediná metoda řízení nákladů.

Na závěr je v bodě 3.4 provedeno vyhodnocení současného stavu řízení nákladů, na jehož základě jsou navrženy dílčí změny v rozdělení nákladů společnosti dle účelového členění a rozšíření stávající metody řízení nákladů o metodu ABC (viz kapitola 2.2.1). Ukázkový příklad rozčlenění nákladů a metoda určení významnosti nákladů je pak podrobně zpracována v kapitole 4 na skutečných datech podniku za rok 2013.

#### **3.1 Technicko-ekonomická charakteristika společnosti**

Společnost byla založena zahraniční mateřskou společností začátkem roku 2013 jako společnost s ručením omezeným odkupem části výrobního podniku, zabývající se specializovanou výrobou uzávěrů a víček pro nápoje, kosmetiku a čisticí prostředky, jehož provoz byl v České republice zahájen v roce 2005.

Spolu s hmotným a nehmotným majetkem a skladem materiálu a polotovarů byly na nově vzniklou společnost převedeny i smluvní vztahy, jako například aktivní a pasivní smlouvy dodávek, leasingové smlouvy a pracovní smlouvy stávajících zaměstnanců.

### 3.1.1 Vlastníci

Statutárním orgánem společnosti je jeden jednatel, který je oprávněn jednat jménem společnosti samostatně. Dle výpisu z obchodního rejstříku má společnost zapsány dva zahraniční společníky s obchodními podíly 95 % a 5 %. Zapsaný základní kapitál je 500 tisíc Kč.

### 3.1.2 Zaměstnanci

V současnosti společnost zaměstnává třicet stálých zaměstnanců na hlavní pracovní poměr a dle potřeb sezónní výroby jsou přijímáni další zaměstnanci na dohody o provedení práce nebo na smlouvy na dobu určitou. Podrobný seznam pracovních pozic s počtem pracovníků a s rozdělením do výrobní, odbytové, správní a režijní sféry dle účelového členění nákladů (viz kapitola 2.1.3) je součástí přílohy č. 6. Organizační struktura společnosti je obsahem přílohy č. 1.

### 3.1.3 Produkty a odbyt

Společnost dodává své výrobky do výrobních podniků v České republice, kde pokrývá téměř 70 % trhu s plastovými uzávěry. Neméně významnými trhy jsou také evropské země, jako například Slovensko, Polsko, Maďarsko, Itálie a řada dalších evropských a skandinávských zemí.

Hlavním výrobním artiklem společnosti je uzávěr na PET láhve (viz obr. 3.1), který je vyráběn v šesti různých modifikacích. Celková roční produkce společnosti se pohybuje okolo 600 milionů uzávěrů, z toho téměř 81 % tvoří právě uzávěry na PET láhve. Zbylý sortiment je tvořen uzávěry na mléko, oleje, kosmetickými uzávěry, atd.

**Obr. 3.1 Uzávěr na PET láhve**



**Zdroj:** interní materiály společnosti



### 3.1.4 Výrobní proces

Uzávěry jsou vyráběny pomocí termoplastických vstřikovacích forem, které jsou součástí vstřikovacích lisů. Hotové výrobky jsou od strojů dopravovány v kartonových boxech přepravními pásy k balicí lince, kde jsou automaticky seřazeny po dvaceti krabicích na paletu a označeny etiketou. Posledním krokem v balicím procesu je zabalení naložené palety strečovou fólií. Takto připravená paleta je pak převezena paletovým vozíkem do skladu hotových výrobků.

Hotové výrobky, které jsou na žádost zákazníka určeny k potisku, jsou od vstřikovacích lisů přesunuty nejprve k tampografům<sup>1</sup>, kde je na ně pomocí tampónového tisku natisknuto až tříbarevné logo, a teprve potom jsou dopraveny k balicí lince. Celé schéma výrobního procesu je názorně zpracováno v příloze č. 11.

## 3.2 Rozbor současného stavu řízení nákladů

V rámci této kapitoly je popsána ekonomická struktura společnosti, potřebná k identifikaci ekonomického řízení podniku. Je zde charakterizováno současné rozdělení a evidence skutečných nákladů.

### 3.2.1 Ekonomická struktura společnosti

Se společností se pracuje jako s celkem, je tedy brána jako jedno hospodářské středisko, kde se sledují v rámci hospodářského roku náklady a výnosy a zjišťuje se zisk. Do úrovně řídicích pracovníků jsou zaměstnanci zainteresováni na plnění předem stanoveného zisku, k řízení jsou využívány roční rozpočty.

### 3.2.2 Současný stav evidence skutečných nákladů

Při evidenci nákladů společnosti je postupováno podle zákona o účetnictví<sup>2</sup>. Je vytvořen účtový rozvrh s analytickými účty, kde jsou nákladové položky evidovány v účtové třídě 5. Seznam účtů účtové třídy nákladů je obsahem přílohy č. 2. Společnost

---

<sup>1</sup> Tampografy jsou speciální tampónové potiskovací stroje.

<sup>2</sup> Zákon č. 563/1991 Sb., o účetnictví

má dle druhového členění nákladů (viz kapitola 2.1.2) ve své účetní osnově stanoveny následující položky nákladových okruhů:

- spotřebované nákupy,
- služby,
- osobní náklady,
- daně a poplatky,
- jiné provozní náklady,
- odpisy, rezervy a opravné položky,
- finanční náklady,
- mimořádné náklady a
- daně z příjmu.

Pro účely tvorby rozpočtu a následného sestavování finančních reportů společnosti je struktura analytický účtů v účetní osnově volena tak, aby bylo možno rozčlenit náklady na režijní, odbytové a výrobní.

### 3.3 Současný způsob řízení nákladů ve společnosti

Jak bylo již dříve zmíněno, ve společnosti je využíváno řízení nákladů pomocí rozpočtu. Rozpočet na daný rok je sestavován vedením společnosti vždy na konci předcházejícího hospodářského období a jeho výstupem je ucelený soubor, který je složen z několika částí<sup>3</sup>:

- *Income Statement* – výkaz zisku a ztráty,
- *Balance Sheet* – rozvaha,
- *Treasury Statement* – peněžní toky,
- *Overheads* – režijní náklady,
- *Commercial Costs* – odbytová režie,
- *Industrial Costs* – výrobní režie a
- *Sold quantities* – prodané množství.

Pro potřeby této bakalářské práce je nadále pracováno pouze s částmi *Overheads*, *Commercial Costs* a *Industrial Costs*.

---

<sup>3</sup> Vzhledem k zahraničnímu vlastníkovi je rozpočet i finanční report zpracováván v anglickém jazyce.

### **3.3.1 Postup a sestavení rozpočtu nákladů – *Overheads, Commercial Costs a Industrial Costs***

Rozpočty nákladových skupin *Overheads, Commercial Costs a Industrial Costs* jsou sestavovány na jeden rok, a to po měsících. Položky nákladů, rozdělené v účetní osnově pomocí analytických účtů, jsou přiřazeny dle svého obsahu do výše uvedených nákladových skupin. Podrobné rozčlenění nákladových účtů k dílčím rozpočtům je obsahem přílohy č. 4.

Roční hodnota nákladových položek je stanovena na základě trendu minulých let a z toho odvozeného předpokladu vývoje pro daný rok. Celková roční částka jednotlivých nákladových položek je pak rozpočítána mezi dvanáct měsíců. Protože je zde na tyto položky nahlíženo jako na fixní náklady, je rozdělení rovnoměrné a na každý měsíc připadá právě jedna dvanáctina. Výjimku tvoří spotřeba elektrické energie, která je součástí rozpočtu *Industrial Costs*. Ta je rozčleněna s ohledem na předpokládaný objem výroby, je tedy považována za variabilní náklad.

### **3.3.2 Využití rozpočtu pro řízení nákladů**

Vytvořený rozpočet je porovnáván se skutečnými daty ve finančním reportu podniku. Finanční report je zpracováván vždy jednou za měsíc a je předkládán, spolu s písemným hodnocením daného období, vlastníkům společnosti.

Každý finanční report obsahuje srovnání plánu a skutečnosti za daný měsíc, kumulativně za období od počátku roku do konce zpracovávaného měsíce a dále porovnání za stejné období předchozího roku. Odchylky mezi skutečností a plánem jednotlivých položek jsou vyjádřeny u všech sledovaných období v korunách a v procentuálních podílech. Ukázka části finančního reportu je přílohou č. 5.

## **3.4 Vyhodnocení stávajícího stavu řízení nákladů**

Evidence nákladů, tak jak je v současnosti vedena v rámci účetní osnovy, není z pohledu účelového členění nákladů (viz kapitola 2.1.3), které je nezbytné pro aplikace metod řízení nákladů, dostačující. Stávající uspořádání analytických účtů neumožňuje

detailní rozdělení nákladových položek dle skupin nákladů, potřebných pro správné a odpovídající řízení nákladů.

Vytvořený rozpočet a z něho vycházející finanční report společnosti obsahuje kromě rozvahy a výkazu zisku a ztráty také samostatně zpracované tři skupiny nákladů:

- režijní náklady,
- odbytovou režii a
- výrobní režii.

Tyto části rozpočtu jsou tvořeny nákladovými položkami, rozdělenými pouze do úrovně analytického členění účetní osnovy. Názvy výše uvedených skupin zcela neodpovídají obsahu evidovaných nákladů. Např. nákladové položky, které by měly být součástí výrobní režie, jsou zařazeny do skupiny režijních nákladů, případně i do odbytové režie. Chybí zde možnost detailnější klasifikace a přiřazení položek do konkrétních skupin nákladů. Správní režie a jednicové náklady zde nejsou samostatně rozlišeny.

Vzhledem k tomu, že společnost využívá k řízení nákladů pouze jednu metodu, je vhodné rozšířit současný stav o metodu ABC (viz kapitola 2.2.1), která je důležitým nástrojem pro manažerské rozhodování.

V následující kapitole je zpracován vzorový model detailní analýzy nákladových položek a jejich nutná transformace z druhového členění na účelové členění nákladů. Zjištěné výsledky jsou pak použity při aplikaci metody ABC.

## **4 APLIKACE VYBRANÝCH METOD ŘÍZENÍ NÁKLADŮ V KONKRÉTNÍM PODNIKU**

Pro potřeby aplikace metod řízení nákladů je nutné transformovat druhové členění nákladů do podoby účelového členění nákladů. Tato transformace je provedena a popsána na skutečných datech roku 2013 konkrétního podniku v bodě 4.1.

V navazujícím bodě 4.2 je zpracována analýza významnosti výrobních nákladů ve struktuře účelového členění pomocí metody ABC, která je teoreticky popsána v kapitole 2.2.1.

Získané poznatky z kapitol 4.1 a 4.2 jsou aplikovány v návrhu úpravy sestavení rozpočtu výrobních nákladů společnosti, který může být využit k hodnocení hospodárnosti vynaložených nákladů daného podniku.

### **4.1 Transformace druhového členění nákladů na účelové**

Pro účel transformace druhového členění nákladů na účelové je nutno provést analýzu jednotlivých nákladových položek, které jsou evidovány v účetní osnově na analytických účtech. V následujících krocích jsou na základě teoretického pojetí účelového členění (viz kapitola 2.1.3) tyto nákladové položky rozčleněny do konkrétních skupin nákladů:

- jednicové náklady,
- výrobní režie,
- správní režie,
- odbytová režie,
- ostatní režie podniku.

Účty nákladů, které nemají vliv na hlavní činnost společnosti, jsou ze zkoumaného souboru vyjmuty a v analýze s nimi není dále pracováno. Seznam těchto účtů je obsažen v příloze č. 3.

U analytických účtů, které obsahují smíšené náklady nebo jsou na ně z pohledu účelového členění současně účtovány jednicové i režijní náklady bez ohledu na místo jejich vzniku, je pomocí specifických metod provedena podrobná věcná analýza a následné rozdělení do výše uvedených skupin nákladů. Použitý způsob rozdělení nákladů do jednotlivých skupin je znázorněn pomocí vzorců nebo je popsán v textu.

Detailní analýzy nákladových položek jsou uvedeny v tabulkách 4.1 až 4.13 a výsledky těchto analýz jsou využity ve výsledné transformaci nákladů, která je obsahem přílohy č. 9, a jejíž zkrácená verze je zpracována v kapitole 4.1.8, tabulka 4.14.

Výchozí i rozdělené částky nákladů jsou zaokrouhleny na celé koruny.

#### 4.1.1 Analýza účtu 501 703 – Pracovní oděvy, obuv

Účet 501 703 obsahuje náklady na pracovní oděvy a obuv všech zaměstnanců, kteří mají na ně dle směrnic BOZP<sup>4</sup> daného podniku nárok. V tabulce 4.1 jsou uvedeny pouze pracovní pozice s nárokem na POO<sup>5</sup>, kompletní schéma analýzy účtu 501 703 je pak zpracováno v příloze č. 6.

Při analýze tohoto účtu se vychází z počtu zaměstnanců na jednotlivých pracovních pozicích tak, jak je uvedeno v příloze č. 6. Dále je provedeno přiřazení konkrétních nákladů těmto pozicím. Výsledek zpracování je uveden v tabulce 4.1.

Náklady na pracovní oděvy a obuv jsou vždy náklady režijními, i když je využívají jednicoví pracovníci a proto jsou tyto položky týkající se profesí Výrobní operátor, Obsluha balicí linky, Obsluha tampografu a Vedoucí směny zařazeny do výrobní režie.

Údaje v tabulce 4.1 jsou vypočteny na základě vzorce:

$$\text{Typ nákladu} = \frac{\text{Σ účet 501 703}}{\text{Σ zaměstnanci s nárokem na POO}} \cdot \text{počet zaměstnanců dané pracovní pozice} \quad (4.1)$$

**Zdroj:** vlastní zpracování

<sup>4</sup> BOZP – bezpečnost a ochrana zdraví při práci

<sup>5</sup> POO – pracovní oděvy a obuv

Tab. 4.1 Detailní analýza účtu 501 703 - Pracovní oděvy, obuv v Kč za rok 2013

Účet 501 703 celkem	16 137					
Název pracovní pozice s nárokem na pracovní oděv a obuv	Počet zaměstnanců	Jednicový (J)	Výrobní režie (VR)	Správní režie (SR)	Odbytová režie (OR)	Ostatní režie podniku (ORP)
Výrobní operátor	4		1 898			
Obsluha balící linky	13		6 170			
Obsluha tampografu	2		949			
Vedoucí směny	3		1 424			
Referent plánování	1		475			
Vedoucí výroby	1		475			
Manažer kvality	1		475			
Kontrolor kvality	3		1 424			
Skladník	1		237		237	
Technik a údržbář	1		237			237
Údržbář	2		475			475
Uklízečka	2					949
<b>Celkem</b>	<b>34</b>	<b>0</b>	<b>14 239</b>	<b>0</b>	<b>237</b>	<b>1 661</b>
Kontrolní číslo <sup>6</sup> 0						

Zdroj: vlastní zpracování

#### 4.1.2 Analýza účtů 501 702, 511 204, 531 100, 538 200, 551 950 a 568 300 – Náklady na firemní vozidla

V této kapitole je proveden detailní rozbor všech nákladů, týkajících se firemních vozidel. Jedná se o spotřebu pohonných hmot (účet 501 702), opravy vozidel (účet 511 204), silniční daň (účet 531 100), poplatky za dálniční známky (účet 538 200), účetní odpisy vozidel (účet 551 950) a pojištění vozidel (účet 568 300).

Ve společnosti jsou evidována čtyři vozidla, která jsou pro větší přehlednost označena písmeny *A*, *B*, *C* a *D*. Vozidlo *A* a *D* je využíváno ředitelem závodu a jednatelem společnosti, vozidlo *B* má k dispozici obchodní ředitel a vozidlo *C* slouží ostatním zaměstnancům k zajištění chodu podniku (drobné nákupy, pošta, atd.). Z podstaty věci spadají tedy veškeré náklady na vozidlo *A* a *D* do správní režie, na vozidlo *B* do odbytové režie a na vozidlo *C* pak do ostatní režie podniku.

<sup>6</sup> Kontrolní číslo představuje celkovou částku daného účtu poníženou o součet částek jednotlivých skupin nákladů daného účtu.

Pro potřeby přiřazení nákladů jednotlivým vozidlům jsou následující údaje zjišťovány pomocí podrobné analýzy dodavatelských faktur a pokladních výdajových dokladů za pohonné hmoty, dálniční známky a opravy vozidel, pojistných smluv, daňového přiznání k silniční dani a interních dokumentů společnosti, obsahujících účetní odpisy majetku podniku. Na základě výše uvedených podkladů jsou zjištěny náklady na jednotlivá vozidla (viz tab. 4.2).

**Tab. 4.2 Detailní analýza účtů 501 702, 511 204, 531 100, 538 200, 551 950 a 568 300 - Náklady na firemní vozidla v Kč za rok 2013**

Účet	Název	Správní režie (SR)	Odbytová režie (OR)	Ostatní režie podniku (ORP)	Celkem za účet	Kontrolní číslo <sup>7</sup>
		Vozidlo A, D	Vozidlo B	Vozidlo C		
<b>501 702</b>	PHM - osobní vozidla	38 830	63 433	11 597	<b>113 860</b>	0
<b>511 204</b>	Opravy vozidel	43 586	24 148	11 873	<b>79 607</b>	0
<b>531 100</b>	Daň silniční	2 766	1 690	1 800	<b>6 256</b>	0
<b>538 200</b>	Dálniční známky	3 541	5 803	1 500	<b>10 844</b>	0
<b>551 950</b>	Odpisy - Osobní vozidla	-	34 018	9 508	<b>43 526</b>	0
<b>568 300</b>	Pojištění vozidel	21 779	15 612	11 845	<b>49 236</b>	0

**Zdroj:** vlastní zpracování na základě interních dokumentů společnosti

#### 4.1.3 Analýza účtu 502 100 – Spotřeba elektrické energie

Vzhledem k tomu, že se jedná o výrobní podnik, je spotřeba elektrické energie jednou z nejvýznamnějších položek, podílejících se na celkových nákladech společnosti. Ke spotřebě elektrické energie dochází při technologických operacích na jednotlivých strojích, při osvětlení všech prostor podniku a chodu výpočetní techniky. Znamená to, že náklady na elektrickou energii jsou z části nákladem jednicovým a režijním. Současně se jedná se o smíšený náklad, který obsahuje jak fixní, tak variabilní složku, kterou je nezbytné oddělit.

Ke stanovení odhadu výše fixních a variabilních nákladů v celkových nákladech na elektrickou energii je zvolena metoda nejmenších čtverců, založená na regresní a korelační analýze. Jedná se o jednu z nejpřesnějších metod používaných k tomuto účelu. Závislost spotřeby elektrické energie na počtu vyrobených výrobků je vyjádřena lineární nákladovou funkcí ve tvaru:

<sup>7</sup> Kontrolní číslo představuje celkovou částku daného účtu poníženou o součet částek jednotlivých skupin nákladů daného účtu.



$$y = a + bx \quad (4.2),$$

kde  $y$  je celková spotřeba elektrické energie v Kč za měsíc,  
 $a$  je měsíční výše fixní složky nákladů na spotřebu elektrické energie v Kč,  
 $b$  jsou jednotkové variabilní náklady v Kč/MWh elektrické energie,  
 $x$  je množství výrobků v kusech.

V rámci míry dostupnosti potřebných podkladů a údajů je pro podrobnou analýzu zvolen následující postup.

V prvním kroku je zjištěna spotřeba elektrické energie v MWh a v Kč po měsících za rok 2013 a za stejné období množství vyrobených kusů výrobků (tab. 4.3). Tyto údaje jsou potřebné k vytvoření grafu závislosti spotřeby elektrické energie na produkci, dále k určení parametrů lineární nákladové funkce a následnému výpočtu fixní části spotřeby elektrické energie.

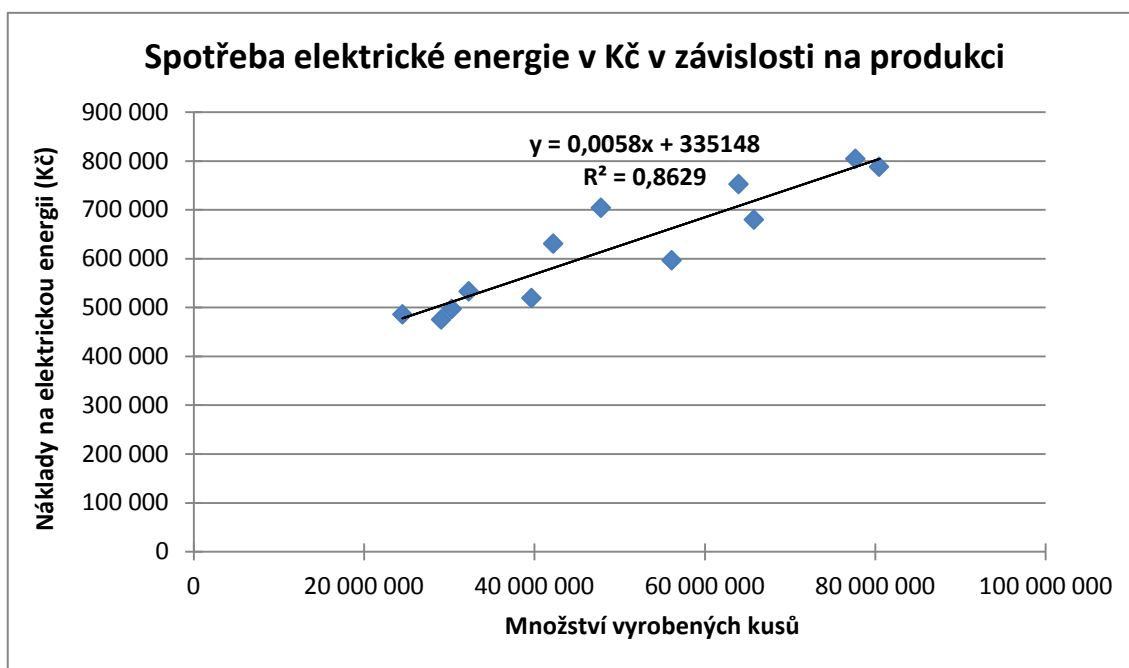
**Tab. 4.3 Spotřeba elektrické energie a množství vyrobených kusů za období 2013**

Období		Spotřeba MWh	Elektrina			Množství vyrobených kusů
			Silová (Kč)	Distribuce (Kč)	Celkem (Kč)	
2013	Leden	186,37	242 104	290 716	532 820	32 299 727
	Únor	164,048	213 228	272 529	485 757	24 521 429
	Březen	232,668	303 574	326 549	630 123	42 242 722
	Duben	267,34	349 608	353 861	703 469	47 811 628
	Květen	291,197	379 579	372 450	752 029	63 989 646
	Červen	255,109	335 575	343 872	679 447	65 781 594
	Červenec	307,232	402 767	384 961	787 728	80 476 835
	Srpen	315,664	411 864	392 082	803 946	77 699 344
	Září	168,59	219 968	276 782	496 750	30 318 845
	Říjen	220,763	287 877	308 224	596 101	56 108 977
	Listopad	176,629	244 956	273 733	518 689	39 688 037
	Prosinec	156,44	217 229	257 738	474 967	29 083 655
CELKEM				7 461 826	590 022 439	

**Zdroj:** vlastní zpracování na základě interních dokladů společnosti

Z měsíčních hodnot spotřebované energie v Kč a z vyrobeného množství v kusech je v dalším kroku vytvořen graf (4.1), ve kterém je pomocí regresní funkce vyjádřena statická závislost mezi těmito dvěma veličinami. Na základě regresní rovnice je vypočtena fixní část roční spotřeby elektrické energie v Kč.

Graf 4.1 Spotřeba elektrické energie v Kč v závislosti na produkci



Zdroj: vlastní zpracování

Výsledný koeficient  $R^2 = 0,8629$  nám udává hodnotu spolehlivosti nalezeného řešení. Koeficient nabývá hodnot od 0 do 1, čím je hodnota blíží 1, tím je nalezená závislost nákladů na elektrickou energii na množství výrobků kvalitnější. V tomto případě je hodnota  $R^2$  poměrně vysoká, jde tedy o vhodně vytvořený lineární model.

Variabilní část nákladů na spotřebovanou elektrickou energii je možno považovat za jednicový náklad, fixní část za náklad režijní. Pro účely rozčlenění fixní části spotřebované elektrické energie do jednotlivých skupin nákladů je ve třetím kroku stanoven procentuální podíl plochy jednotlivých prostor v  $m^2$  z celkové plochy výrobního podniku (tab. 4.4).

Jako zdroj údajů o velikosti plochy je k tomuto účelu použita technická dokumentace společnosti, jejíž zjednodušený náčrtek je obsahem přílohy č. 12. Pro úplnost je v příloze č. 7 uvedeno schéma přiřazení pracovišť ke skupinám nákladů dle účelového členění. Plocha kanceláří je na skupinu nákladů správní a odbytové režie rozdělena v poměru počtu pracovníků, kteří vykonávají správní a odbytové činnosti.

**Tab. 4.4 Rozdělení prostor společnosti – elektrická energie (fixní část)**

Název	Rozměry v m <sup>2</sup>	%	Jednicový (J)	Výrobní režie (VR)	Správní režie (SR)	Odbytová režie (OR)	Ostatní režie podniku (ORP)
Kanceláře (správa, odbyt)	240	5,2%			3,1%	2,1%	
Jídelna, šatny, vstupní prostor	240	5,2%					5,2%
Laboratoř	53	1,2%		1,2%			
Výrobní hala	1 470	32,0%		32,0%			
Balící hala	1 120	24,4%		24,4%			
Sklad hotových výrobků	1 470	32,0%				32,0%	
<b>Celkem</b>	<b>4 593</b>	<b>100%</b>	<b>0,0%</b>	<b>57,5%</b>	<b>3,1%</b>	<b>34,1%</b>	<b>5,2%</b>

**Zdroj:** vlastní zpracování

Posledním krokem je výsledné rozčlenění roční fixní a variabilní složky spotřeby elektrické energie (tab. 4.5). Fixní část nákladů za rok 2013 je vypočtena jako dvanáctinásobek měsíční fixní částky, která je vyjádřena v regresní rovnici (viz graf 4.1)

$$y = 0,0058x + 335\,148 \quad (4.3),$$

a následně je rozpočítána do skupin nákladů dle procent, vyjadřujících podíl celkové plochy podniku, připadající na jednotlivé skupiny nákladů a uvedených v tabulce 4.4. Variabilní složka je vypočtena jako rozdíl celkových ročních nákladů na spotřebovanou elektrickou energii a roční fixní části.

**Tab. 4.5 Detailní analýza účtu 502 100 v Kč za rok 2013 – Spotřeba elektrické energie**

<b>Účet 502 100 celkem</b>	<b>7 481 510</b>				
z toho:					
fixní složka	4 021 776				
variabilní složka	3 459 734				
Název	Jednicový (J)	Výrobní režie (VR)	Správní režie (SR)	Odbytová režie (OR)	Ostatní režie podniku (ORP)
<b>Fixní část</b>					
Kanceláře (správa, odbyt)			124 675	84 457	
Jídelna, šatny, vstupní prostor					209 132
Laboratoř		48 261			
Výrobní hala		1 286 968			
Balící hala		1 286 968			
Sklad hotových výrobků				981 313	
<b>Variabilní část</b>					
Technologický proces	3 459 734				
<b>CELKEM</b>	<b>3 459 734</b>	<b>2 622 198</b>	<b>124 675</b>	<b>1 065 771</b>	<b>209 132</b>
<i>Kontrolní číslo<sup>8</sup></i>	<i>0</i>				

**Zdroj:** vlastní zpracování

<sup>8</sup> Kontrolní číslo představuje celkovou částku daného účtu poníženou o součet částek jednotlivých skupin nákladů daného účtu.

#### 4.1.4 Analýza účtu 502 200 – Spotřeba plynu

Plyn se v podniku používá k vytápění kanceláří, jídelny, šaten a vstupního prostoru, laboratoře a skladu hotových výrobků. Stejně jako u elektrické energie, tak i zde je použit pro rozčlenění celkové částky k jednotlivým skupinám nákladů procentuální podíl plochy daných prostor v m<sup>2</sup> (tab. 4.6). Na rozdíl od elektřiny není však počítána celá výměra plochy podniku, nýbrž pouze výše zmíněné vytápěné prostory. U kanceláří je opět dle počtu zaměstnanců rozdělena plocha na odbyt a správu.

Zjednodušený náčrtek rozměrů výrobního podniku je obsahem přílohy č. 12.

**Tab. 4.6 Rozdělení prostor společnosti – vytápění plynem**

Název	Rozměry v m <sup>2</sup>	%	Jednicový (J)	Výrobní režie (VR)	Správní režie (SR)	Odbytová režie (OR)	Ostatní režie podniku (ORP)
Kanceláře (správa, odbyt)	240	11,98%			7,19%	4,79%	
Jídelna, šatny, vstupní prostor	240	11,98%					11,98%
Laboratoř	53	2,67%		2,67%			
Sklad hotových výrobků	1 470	73,37%				73,37%	
<b>Celkem</b>	<b>2 003</b>	<b>100%</b>	<b>0,00%</b>	<b>2,67%</b>	<b>7,19%</b>	<b>78,16%</b>	<b>11,98%</b>

**Zdroj:** vlastní zpracování

Celková částka za spotřebu plynu je v následující tabulce rozpočítána do konkrétních skupin nákladů dle procent uvedených v tabulce 4.6.

**Tab. 4.7 Detailní analýza účtu 502 200 – Spotřeba plynu v Kč za rok 2013**

<b>Účet 502 200 celkem</b>	<b>162 573</b>				
Název	Jednicový (J)	Výrobní režie (VR)	Správní režie (SR)	Odbytová režie (OR)	Ostatní režie podniku (ORP)
Kanceláře (správa, odbyt)			11 689	7 787	
Jídelna, šatny, vstupní prostor					19 476
Laboratoř		4 341			
Sklad hotových výrobků				119 280	
<b>Celkem</b>	<b>0</b>	<b>4 341</b>	<b>11 689</b>	<b>127 067</b>	<b>19 476</b>
<i>Kontrolní číslo<sup>9</sup></i>	<i>0</i>				

**Zdroj:** vlastní zpracování

<sup>9</sup> Kontrolní číslo představuje celkovou částku daného účtu poníženou o součet částek jednotlivých skupin nákladů daného účtu.

#### 4.1.5 Analýza účtu 502 400 – Spotřeba vodné, stočné

Tento účet je rozdělen do skupin nákladů na základě počtu zaměstnanců, spadajících ke konkrétním pracovním pozicím, viz příloha č. 6. Rozpis pracovních pozic dle účelového členění nákladů je obsahem tabulky 4.8. Stejně jako u účtu 501 703 – Pracovní oděvy, obuv jsou náklady na vodné a stočné, připadající na pozice Výrobní operátor, Obsluha balící linky, Obsluha tampografu a Vedoucí směny zařazeny do výrobní režie.

Údaje v tabulce 4.8 jsou vypočteny na základě vzorce:

$$Typ\ nákladu = \frac{\Sigma \text{účet } 502\ 400}{\Sigma \text{zaměstnanci celkem}} \cdot \text{počet zaměstnanců dané pracovní pozice} \quad (4.4)$$

**Zdroj:** vlastní zpracování

**Tab. 4.8 Detailní analýza účtu 502 400 - Spotřeba vodné, stočné v Kč za rok 2013**

Účet 502 400 celkem	70 532					
Název pracovní pozice	Počet zaměstnanců	Jednicový (J)	Výrobní režie (VR)	Správní režie (SR)	Odbytová režie (OR)	Ostatní režie podniku (ORP)
Výrobní operátor	4		6 717			
Obsluha balící linky	13		21 831			
Obsluha tampografu	2		3 359			
Vedoucí směny	3		5 038			
Referent plánování	1		1 679			
Vedoucí výroby	1		1 679			
Manažer kvality	1		1 679			
Kontrolor kvality	3		5 038			
Skladník	1		840		840	
Technik a údržbář	1		840			840
Údržbář	2		1 679			1 679
Účetní	1			1 679		
Ředitel závodu	1			1 679		
Personální manažer	0			0		
Asistent personálního manažera	1			1 679		
Finanční manažer	2			3 359		
Obchodní ředitel	1				1 679	
Asistent obchodního ředitele	1				1 679	
Uklízečka	2					3 359
Lektor cizího jazyka	1					1 679
<b>Celkem</b>	<b>42</b>	<b>0</b>	<b>50 380</b>	<b>8 397</b>	<b>4 198</b>	<b>7 557</b>
<i>Kontrolní číslo<sup>10</sup></i> 0						

**Zdroj:** vlastní zpracování

<sup>10</sup> Kontrolní číslo představuje celkovou částku daného účtu poníženu o součet částek jednotlivých skupin nákladů daného účtu.

#### 4.1.6 Analýza účtu 518 110 – Pronájem výrobních prostor

Společnost není vlastníkem nemovitosti, ve které provozuje svou činnost a prostory této nemovitosti si pronajímá.

Jako metoda rozčlenění této položky je zvoleno rozdělení celkové výměry plochy podniku dle procentuálního podílu plochy jednotlivých prostor, které svým využitím spadají do konkrétních skupin nákladů. Podrobný rozpis pracovišť a jejich rozdělení dle účelového členění nákladů je obsahem přílohy č. 7.

Totožná metoda je použita u analýzy fixní složky spotřeby elektrické energie, a proto je v následujících výpočtech počítáno se stejnými procentními podíly ploch uvedenými v tabulce 4. 4.

Tab. 4.9 Detailní analýza účtu 518 110 - Pronájem výrobních prostor v Kč za rok 2013

<b>Účet 518 110 celkem</b>	<b>3 904 600</b>				
<b>Název</b>	<b>Jednicový (J)</b>	<b>Výrobní režie (VR)</b>	<b>Správní režie (SR)</b>	<b>Odbytová režie (OR)</b>	<b>Ostatní režie podniku (ORP)</b>
Kanceláře (správa, odbyt)			121 043	81 997	
Jídelna, šatny, vstupní prostor					203 039
Laboratoř		46 855			
Výrobní hala		1 249 472			
Balící hala		1 249 472			
Sklad hotových výrobků				952 722	
<b>Celkem</b>	<b>0</b>	<b>2 545 799</b>	<b>121 043</b>	<b>1 034 719</b>	<b>203 039</b>
<i>Kontrolní číslo<sup>11</sup></i>	<i>0</i>				

**Zdroj:** vlastní zpracování

#### 4.1.7 Analýza účtů 521 100, 524 100, 524 200, 527 100 a 528 100 – Osobní náklady

Osobní náklady jsou vedle spotřeby elektrické energie a spotřeby materiálu, další významnou nákladovou položkou společnosti. Celkové osobní náklady se skládají z hrubých mezd, které jsou v účetní osnově evidovány na účtu 521 100, ze sociálního a zdravotního pojištění hrazeného zaměstnavatelem, s evidencí na účtech 524 100 a 524 200 a ze zákonných a ostatních sociálních nákladů, evidovaných na účtech 527 100 a 528 100.

<sup>11</sup> Kontrolní číslo představuje celkovou částku daného účtu poníženu o součet částek jednotlivých skupin nákladů daného účtu.

Pro potřeby analýzy osobních nákladů je potřeba nejprve zpracovat přehled pracovních pozic, v některých případech specifikovat pracovní náplň a na základě toho zařadit dané pozice k příslušným skupinám nákladů (tab. 4.10).

**Tab. 4.10 Rozdělení pracovních pozic dle účelového členění nákladů**

Název pracovní pozice	Stručná náplň práce	Technologický náklad	Náklad na obsluhu, zajištění a řízení			
		Jednicový (J)	Výrobní režie (VR)	Správní režie (SR)	Odbytová režie (OR)	Ostatní režie podniku (ORP)
Výrobní operátor	obsluha vstřikovacích lisů	X				
Obsluha balící linky	práce na balicí lince	X				
Obsluha potisku	obsluha tampografu (potisk uzávěrů)	X				
Vedoucí směny	obsluha vstřikovacích lisů, zodpovědnost za směnu	X (50 %)	X (50 %)			
Referent plánování	plánování výroby, nákup materiálu		X			
Vedoucí výroby	organizace chodu výroby		X			
Manažer kvality	kontrola vstupního materiálu, kontrola hotových uzávěrů		X			
Kontrolor kvality	kontrola vstupního materiálu, kontrola hotových uzávěrů		X			
Skladník	obsluha skladu hotových výrobků a materiálu		X (50 %)		X (50 %)	
Hlavní technik	údržba strojů a správa budov		X (50 %)			X (50 %)
Údržbář	údržba strojů a správa budov		X (50 %)			X (50 %)
Účetní				X		
Ředitel závodu				X		
Personální manažer				X		
Asistent personálního manažera				X		
Finanční manažer				X		
Obchodní ředitel					X	
Asistent obchodního ředitele					X	
Uklízečka						X
Lektor cizího jazyka						X

**Zdroj:** vlastní zpracování

Jak je zřejmé z předcházející tabulky, určité pracovní pozice nespádají svou pracovní náplní pouze k jedné skupině nákladů, ale je nutné je mezi skupinami rozdělit. Protože v podniku neexistuje podrobnější evidence práce, například kolik hodin odpracoval zaměstnanec za měsíc jako obsluha skladu hotových výrobků a kolik jako obsluha skladu s materiálem, jsou tyto položky rozděleny na příslušné skupiny nákladů rovnoměrně. V tabulce 4.10 je toto rovnoměrné rozdělení vyjádřeno pomocí procent.

V následující tabulce jsou na základě rekapitulace mezd za rok 2013 (viz příloha č. 8) vypočteny hrubé mzdy a sociální a zdravotní pojištění hrazené zaměstnavatelem jednotlivých pracovních pozic, které jsou seřazeny dle rozdělení do příslušných skupin nákladů (viz tab. 4.10).

**Tab. 4.11 Analýza osobních nákladů dle pracovních pozic v Kč za rok 2013**

Pracovní pozice	Typ nákladu	Hrubá mzda (účet 521 100)	Soc. poj. 25% (účet 524 100)	Zdr. poj. 9% (účet 524 200)
Obsluha balící linky	J	943 837	219 625	79 065
Obsluha tampografu	J	446 720	111 680	40 205
Výrobní operátor	J	1 050 265	262 566	94 524
Vedoucí směny - 50%	J	533 403	133 351	48 006
<b>Celkem jednicové náklady (J)</b>		<b>2 974 225</b>	<b>727 222</b>	<b>261 800</b>
Vedoucí směny - 50%	VR	533 403	133 351	48 006
Kontrolor kvality	VR	447 625	111 906	40 286
Manažer kvality	VR	435 264	108 816	39 174
Referent plánování	VR	353 915	88 479	31 852
Vedoucí výroby	VR	474 113	118 528	42 670
Skladník - 50%	VR	109 750	27 437	9 877
Technik a údržbář - 50%	VR	135 815	33 954	12 223
Údržbář - 50%	VR	272 015	68 004	24 481
<b>Celkem výrobní režie (VR)</b>		<b>2 761 899</b>	<b>690 475</b>	<b>248 571</b>
Asistentka personálního manažera	SR	278 409	69 602	25 057
Finanční manažer	SR	287 159	70 020	25 207
Personální manažer	SR	0	0	0
Ředitel závodu	SR	990 338	247 585	89 130
Účetní	SR	278 180	69 545	25 036
<b>Celkem správní režie (SR)</b>		<b>1 834 086</b>	<b>456 752</b>	<b>164 431</b>
Asistentka obchodního ředitele	OR	304 583	76 146	27 412
Obchodní ředitel	OR	721 368	180 342	64 923
Skladník - 50%	OR	109 750	27 437	9 877
<b>Celkem odbytová režie (OR)</b>		<b>1 135 701</b>	<b>283 925</b>	<b>102 213</b>
Lektorka italštiny	ORP	14 600	0	0
Uklízečka	ORP	129 560	32 390	11 660
Technik a údržbář - 50%	ORP	135 815	33 954	12 223
Údržbář - 50%	ORP	272 015	68 004	24 481
<b>Celkem ostatní režie podniku (ORP)</b>		<b>551 990</b>	<b>134 347</b>	<b>48 365</b>
<b>CELKEM</b>		<b>9 257 900</b>	<b>2 292 721</b>	<b>825 379</b>
<i>Kontrolní číslo<sup>12</sup></i>		<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>

**Zdroj:** vlastní zpracování

Konečná analýza hrubých mezd, sociálního a zdravotního pojištění dle účelového členění nákladů je výsledkem komprimace tabulky 4.11 a je uvedena v tabulce 4.12.

Pro potřeby analýzy zbývajících dvou účtů 527 100 – Zákonné sociální náklady a 528 100 – Ostatní sociální náklady, náležejících také do osobních nákladů, je tato

<sup>12</sup> Kontrolní číslo představuje celkovou částku daného účtu poníženu o součet částek jednotlivých skupin nákladů daného účtu.



tabulka rozšířena o procentuální vyjádření podílu hrubých mezd jednotlivých skupin nákladů na celkových hrubých mzdách.

**Tab. 4.12 Detailní analýza účtů 521 100, 524 100 a 524 200 – Osobní náklady v Kč za rok 2013**

Typ nákladu	Označení nákladu	Hrubá mzda (účet 521 100)	% z celkové hrubé mzdy	Soc. poj. 25% (účet 524 100)	Zdr. poj. 9% (účet 524 200)
Celkem jednicové náklady	J	2 974 225	32%	727 222	261 800
Celkem výrobní režie	VR	2 761 899	30%	690 475	248 571
Celkem správní režie	SR	1 834 086	20%	456 752	164 431
Celkem odbytová režie	OR	1 135 701	12%	283 925	102 213
Celkem ostatní režie podniku	ORP	551 990	6%	134 347	48 365
<b>Celkem</b>		<b>9 257 900</b>	<b>100%</b>	<b>2 292 721</b>	<b>825 379</b>
<i>Kontrolní číslo<sup>13</sup></i>		0		0	0

**Zdroj:** vlastní zpracování

Na účet 527 100 – Zákonné sociální náklady jsou společností evidovány náklady na penzijní připojištění a na zákonné pojištění odpovědnosti zaměstnavatele. Účet 528 100 – Ostatní sociální náklady obsahuje náklady na stravování zaměstnanců (stravenky) a náklady na závodního lékaře.

Pro rozčlenění účtů 527 100 a 528 100 jsou využity procentuální podíly hrubých mezd jednotlivých skupin nákladů tak, jak je uvedeno v tabulce 4.12.

Náklady na těchto dvou účtech jsou vždy náklady režijními, i když se vztahují k jednicovým pracovníkům, a proto je v následující analýze sloučen procentuální podíl hrubých mezd spadajících do jednicových nákladů s procentuálním podílem hrubých mezd výrobní režie.

**Tab. 4.13 Detailní analýza účtů 527 100 a 528 100 – Osobní náklady v Kč za rok 2013**

Typ nákladu	Označení nákladu	Procentuální podíl (dle hrubých mezd)	Zákonné soc. náklady (účet 527 100)	Ostatní soc. náklady (účet 528 100)
Celkem jednicové náklady	J	0%	0	0
Celkem výrobní režie	VR	62%	69 884	171 660
Celkem správní režie	SR	20%	22 543	55 374
Celkem odbytová režie	OR	12%	13 526	33 225
Celkem ostatní režie podniku	ORP	6%	6 763	16 612
<b>Celkem</b>		<b>100%</b>	<b>112 716</b>	<b>276 871</b>
<i>Kontrolní číslo<sup>14</sup></i>			0	0

**Zdroj:** vlastní zpracování

<sup>13</sup> Kontrolní číslo představuje celkovou hodnotu daného účtu poníženou o součet hodnot jednotlivých skupin nákladů daného účtu.

<sup>14</sup> Kontrolní číslo představuje celkovou hodnotu daného účtu poníženou o součet hodnot jednotlivých skupin nákladů daného účtu.

#### 4.1.8 Výsledná transformace nákladů

V této kapitole je provedena výsledná transformace druhového členění nákladů na účelové členění nákladů všech nákladových položek společnosti v Kč za rok 2013, evidovaných v účetní osnově na analytických účtech.

Jsou zde využity výsledky detailních analýz těch účtů, které obsahují smíšené náklady nebo jsou na ně z pohledu účelového členění současně účtovány jednicové i režijní náklady bez ohledu na místo jejich vzniku (viz tab. 4.1 až 4.13).

Vzhledem k tomu, že společnost eviduje ve své účetní osnově 143 analytických účtů (z toho je 123 podrobena analýze), jsou zde uvedeny pouze výsledky účelového členění nákladů v součtu za jednotlivé syntetické účty, kompletní seznam analytických účtů a jejich rozdělení do skupin nákladů je pak obsahem přílohy č. 9.

**Tab. 4.14 Výsledná transformace nákladů v Kč za rok 2013**

Součet	Technologický náklad	Náklad na obsluhu, zajištění a řízení				Celkem
	Jednicový (J)	Výrobní režie (VR)	Správní režie (SR)	Odbytová režie (OR)	Ostatní režie podniku (ORP)	
Syntetický účet 501	61 095 598	3 885 986	67 783	362 885	212 678	65 624 930
Syntetický účet 502	3 459 734	2 676 919	144 761	1 197 036	236 165	7 714 616
Syntetický účet 511	0	267 078	265 265	55 419	393 239	981 001
Syntetický účet 512	0	0	88 001	98 265	0	186 266
Syntetický účet 513	0	0	0	217 780	0	217 780
Syntetický účet 518	0	8 894 348	2 011 028	3 871 529	1 795 261	16 572 166
Syntetický účet 521	2 974 225	2 761 899	1 834 086	1 135 701	551 990	9 257 900
Syntetický účet 521	0	0	0	0	0	0
Syntetický účet 524	989 022	939 046	621 182	386 138	182 712	3 118 100
Syntetický účet 525	0	0	0	0	0	0
Syntetický účet 527	0	69 884	22 543	13 526	6 763	112 716
Syntetický účet 528	0	171 660	55 374	33 225	16 612	276 871
Syntetický účet 531	0	0	2 766	1 690	1 800	6 256
Syntetický účet 532	0	0	0	0	0	0
Syntetický účet 538	0	0	3 541	5 803	39 130	48 474
Syntetický účet 541	0	0	0	0	429 312	429 312
Syntetický účet 543	0	0	0	0	0	0
Syntetický účet 548	0	0	0	0	1 148	1 148
Syntetický účet 551	0	1 479 303	166 947	53 412	206 249	1 905 911
Syntetický účet 562	0	0	483 920	0	0	483 920
Syntetický účet 568	0	910 788	281 260	15 612	18 702	1 226 362
<b>CELKEM</b>	<b>68 518 579</b>	<b>22 056 910</b>	<b>6 048 457</b>	<b>7 448 020</b>	<b>4 091 762</b>	<b>108 163 728</b>

**Zdroj:** vlastní zpracování

## 4.2 Analýza významnosti výrobních nákladů

Cílem této kapitoly je určit míru významnosti jednotlivých položek výrobních nákladů ve vztahu k celkovým výrobním nákladům pomocí analýzy ABC, která je podrobně popsána v kapitole 2.2.1.

Výrobní náklady jsou dle účelového členění nákladů tvořeny jednicovými náklady a výrobní režii, a proto jsou pro účely dalšího zkoumání vybrány z výsledné analýzy nákladových účtů (viz příloha č. 9) jen ty účty, jejichž položky jsou přiřazeny k výše zmíněným skupinám nákladů a dále je v této kapitole pracováno pouze s nimi.

Pro potřeby analýzy ABC je nutno nejprve seřadit položky výrobních nákladů sestupně dle hodnot a poté vyjádřit tyto hodnoty jako procentuální podíl a kumulativní procentuální podíl z celkové hodnoty výrobních nákladů.

Pro zařazení nákladových položek do jednotlivých kategorií ABC analýzy dle významnosti jsou stanoveny následující limity:

- kategorie A – podíl na celkové hodnotě výrobních nákladů je vyšší než 2,80 %,
- kategorie B – podíl na celkové hodnotě výrobních nákladů je vyšší nebo roven 0,80 %,
- kategorie C – podíl na celkové hodnotě výrobních nákladů je nižší než 0,80 %.

Číselná hodnota limitů procentuálních podílů na celkové hodnotě výrobních nákladů je stanovena s ohledem na skutečnost, že z konečného počtu 39 sestupně seřazených položek výrobních nákladů tvoří první položka *Spotřeba polyetylénu* téměř 60 % celkových výrobních nákladů a tudíž z hlediska zadaného tématu výrazně zkresluje celou ABC analýzu.

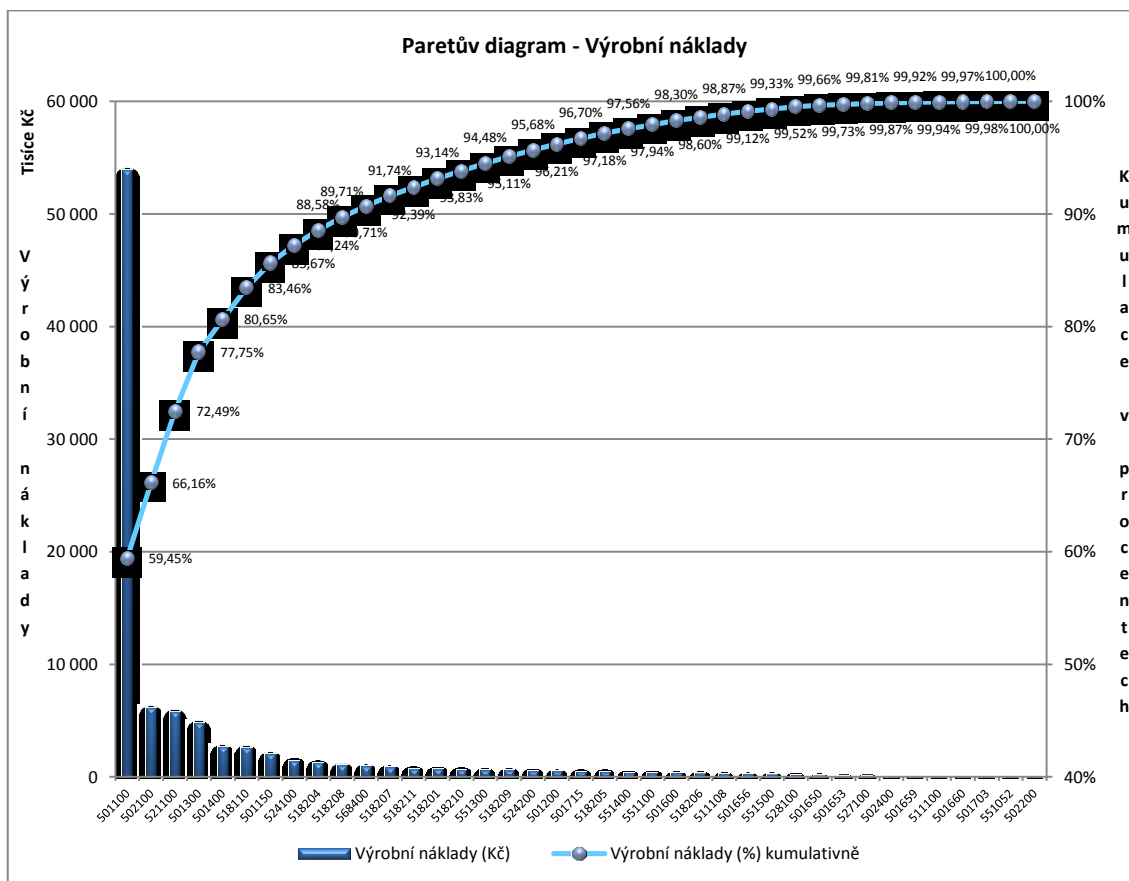
**Tab. 4.15 ABC analýza výrobních nákladů v KČ za rok 2013**

Účet	Název	Výrobní náklady (Kč)	%	% kumulativně	Kategorie
501100	Spotřeba polyetylenu	53 843 735	59,45%	59,45%	A
502100	Spotřeba - elektrická energie	6 081 932	6,71%	66,16%	A
521100	Mzdové náklady	5 736 124	6,33%	72,49%	A
501300	Spotřeba barviv (Master)	4 764 917	5,26%	77,75%	A
501400	Spotřeba obalový materiál	2 620 564	2,89%	80,65%	A
518110	Pronájem výrobních prostor	2 545 799	2,81%	83,46%	B
501150	Spotř. polyetylenu drceného	2 003 198	2,21%	85,67%	B
524100	Zákonné soc. pojištění	1 417 697	1,57%	87,24%	B
518204	Leasing - Vstřík. lis BMB II.	1 219 271	1,35%	88,58%	B
518208	Leasing - Forma 4744	1 021 226	1,13%	89,71%	B
568400	Jiná pojištění (stroje)	910 788	1,01%	90,71%	B
518207	Leasing - Forma 4135, 4295	821 253	0,91%	91,62%	B
518211	Leasing - Vstřík. lis BMB V.	692 538	0,76%	92,39%	C
518201	Leasing - Vstřík. lis BMB I.	686 556	0,76%	93,14%	C
518210	Leasing - Vstřík. lis BMB IV.	620 759	0,69%	93,83%	C
551300	Odpisy - Speciální zařízení	585 760	0,65%	94,48%	C
518209	Leasing - Vstřík. lis BMB III.	578 160	0,64%	95,11%	C
524200	Zákonné zdr. pojištění	510 371	0,56%	95,68%	C
501200	Spotřeba polypropylenu	483 748	0,53%	96,21%	C
501715	Spotřeba materiálů do výroby	442 432	0,49%	96,70%	C
518205	Leasing - Tampograf č. 2	435 855	0,48%	97,18%	C
551400	Odpisy - Formy	346 006	0,38%	97,56%	C
551100	Odpisy - Vstřikovací lisy	340 314	0,38%	97,94%	C
501600	Spotřeba palet	322 495	0,36%	98,30%	C
518206	Leasing - Forma 4340	272 932	0,30%	98,60%	C
511108	Opravy forem	243 965	0,27%	98,87%	C
501656	Spotřeba mazadel,hydr.o.	226 732	0,25%	99,12%	C
551500	Odpisy - Stroje a zařízení	195 956	0,22%	99,33%	C
528100	Jiné pers. nákl. (stravenky)	171 660	0,19%	99,52%	C
501650	Spotřeba tisk. Inkoustů	120 700	0,13%	99,66%	C
501653	Spotřeba jiných tisk. mat.	70 918	0,08%	99,73%	C
527100	Zákonné soc. nákl. (Koop.)	69 884	0,08%	99,81%	C
502400	Spotřeba - vodné, stočné	50 380	0,06%	99,87%	C
501659	Spotřeba chladicích kapalin	46 020	0,05%	99,92%	C
511100	Opravy lisů	23 114	0,03%	99,94%	C
501660	Spotřeba jiných pomoc. mat.	21 886	0,02%	99,97%	C
501703	Pracovní oděvy, obuv	14 239	0,02%	99,98%	C
551052	Odpisy - Sila	11 266	0,01%	100,00%	C
502200	Spotřeba - plyn	4 341	0,00%	100,00%	C
<b>CELKEM</b>		<b>90 575 489</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>	

**Zdroj:** vlastní zpracování

Obsah předchozí tabulky je přehledně znázorněn pomocí Paretova diagramu a Lorenzovy křivky (graf 4.2). Sestupně seřazené položky výrobních nákladů jsou zaznačeny na ose *x*, na ose *y* jsou pak vyneseny hodnoty těchto položek v tisících korunách. Kumulativní procentuální podíl z celkových výrobních nákladů je v Paretově diagramu znázorněn prostřednictvím Lorenzovy křivky.

**Graf 4.2 Paretův diagram**



**Zdroj:** vlastní zpracování

Souhrn ABC analýzy výrobních nákladů společnosti za rok 2013 je obsahem tabulky 4.16. Do kategorie A jsou dle výše stanovených limitů zařazeny položky s největším podílem na celkových výrobních nákladech. Těchto pět nejvýznamnějších položek tvoří téměř 81 % celkových výrobních nákladů.

Následujících sedm položek je zahrnuto do kategorie B, která obsahuje méně významné náklady. Podíl na celkových výrobních nákladech činí u této kategorie necelých 11 %.

Zbývajících dvacet sedm položek spadá z pohledu významnosti výrobních nákladů do kategorie C, kde jsou soustředěny položky s podílem na celkové hodnotě výrobních nákladů nižším než 0,80 %. I přesto, že se položky spadající do této kategorie podílejí na celkovém počtu nákladových položek téměř 70 %, podíl na celkové hodnotě výrobních nákladů je pouze 8,26 %.

**Tab. 4.16 Souhrn ABC analýzy výrobních nákladů**

Kategorie	Částka	Podíl na celkové hodnotě VN	Počet nákladových položek	Podíl na počtu nákladových položek
Kategorie A	73 047 272	80,65%	5	12,82%
Kategorie B	9 939 231	10,97%	7	17,95%
Kategorie C	7 588 985	8,38%	27	69,23%
<b>Celkem</b>	<b>90 575 489</b>	<b>100%</b>	<b>39</b>	<b>100,00%</b>

**Zdroj:** vlastní zpracování

## 5 FORMULACE NÁVRHŮ A DOPORUČENÍ

Systém řízení nákladů byl v podniku vytvořen původní mateřskou společností v době zahájení provozu (2005) a byl uzpůsoben potřebám zahraničního vlastníka. Vzhledem k tomu, že mateřská společnost vlastnila více výrobních závodů se stejným druhem výroby, byla struktura účetní osnovy a všech částí rozpočtu sjednocena v daných podnicích tak, aby bylo možno jednotlivé společnosti porovnávat.

Se vstupem nového vlastníka došlo k významným změnám ve způsobu vedení podniku a s tím vzniklé potřeby rozdílného řízení nákladů. Návrhy a doporučení této bakalářské práce se opírají o nutnost reorganizace současného stavu evidence a rozdělování nákladových položek a o snahu vedení společnosti aplikovat nové nástroje řízení nákladů.

### 5.1 Členění nákladů

Na základě analýzy stávajícího řízení nákladů ve společnosti lze konstatovat, že je zde nedostatečně zpracováno nebo v některých případech dokonce zcela chybí účelové členění nákladů, potřebné pro správné a efektivní řízení nákladů. S ohledem na tuto skutečnost je doporučeno vytvoření detailního postupu rozdělení nákladů do níže uvedených kategorií:

- jednicové náklady,
- výrobní režie,
- správní režie,
- odbytová režie a
- ostatní režie podniku.

Zpracovaný návrh způsobu rozčlenění nákladových položek v rámci analytických účtů do konkrétních skupin nákladů je zpracován na skutečných datech podniku za rok 2013 a je obsahem přílohy č. 9. Jak je patrné z této přílohy, některé analytické účty obsahují nákladové položky, které spadají z pohledu účelového členění nákladů do více nákladových kategorií a je tedy nutné je rozdělit. Za tímto účelem jsou v následující části této kapitoly navrženy rozvrhové základny nebo případně jiné

způsoby rozčlenění nákladů, pomocí kterých je možno stanovit podíly jednotlivých skupin nákladů na celkové částce dané nákladové položky.

### **Rozvrhová základna pro účet 501 703 – Pracovní oděvy, obuv**

Pro tuto nákladovou položku jsou doporučeny jako rozvrhová základna pracovní pozice s nárokem na pracovní oděvy a obuv, jejichž rozčlenění do skupin nákladů je zpracováno v příloze č. 6. Číselná hodnota připadající na konkrétní pracovní pozici a náležející tedy do určité skupiny nákladů je vypočtena jako podíl celkové hodnoty účtu 501 703 a celkového počtu zaměstnanců všech pracovních pozic s nárokem na POO<sup>15</sup> a vynásobena počtem zaměstnanců dané pracovní pozice.

### **Způsob přiřazení nákladů účtů 501 702, 511 204, 531 100, 538 200, 551 950 a 568300 – Náklady na firemní vozidla**

K rozčlenění nákladových položek na účtech týkajících se nákladů na firemní vozidla, jako např. spotřeba pohonných hmot, dálniční známky, opravy, pojištění, odpisy hmotného majetku, silniční daň, atd. nemusí být použito žádné speciální rozvrhové základny, protože všechny tyto položky jsou na základě dodavatelských faktur, pojistných smluv, daňového přiznání k silniční dani a interních dokumentů společnosti, obsahujících účetní odpisy majetku podniku snadno přiřaditelné k jednotlivým vozidlům, které jsou dle svého využití rozčleněny do příslušných skupin nákladů. Je zde tedy doporučeno označit v účetním softwaru jednotlivé vozy a s nimi spojené nákladové položky zvoleným příznakem, tak jak je navrženo v tabulce 5.1.

**Tab. 5.1 Označení firemních vozidel**

<b>Příznak</b>	<b>Využití vozidla</b>	<b>Skupina nákladů</b>
<b>A</b>	ředitel závodu	správní režie
<b>B</b>	obchodní ředitel	odbytová režie
<b>C</b>	ostatní zaměstnanci	ostatní režie podniku
<b>D</b>	jednatel společnosti	správní režie

**Zdroj:** vlastní zpracování

### **Rozvrhová základna pro účet 502 100 – Spotřeba elektrické energie**

Jednou z nejvýznamnějších nákladových položek, která je zároveň jednou z nejsložitěji rozdělitelných položek, je spotřeba elektrické energie. Elektrická energie

<sup>15</sup> POO – pracovní oděvy a obuv



je v tomto výrobním podniku zčásti nákladem jednicovým a režijním a současně je to náklad smíšený, tedy obsahuje jak fixní, tak variabilní složku. Pro co nejpřesnější rozčlenění tohoto nákladu do jednotlivých nákladových kategorií je zapotřebí nejprve stanovit odhad podílu fixní a variabilní složky na celkových nákladech elektrické energie a poté zvolit rozvrhovou základnu pro rozdělení fixní části. Navrhnutý postup je podrobně popsán v následujících krocích.

Prvním krokem je rozčlenění na fixní a variabilní složku. Jako způsob je doporučena metoda nejmenších čtverců, která je založená na regresní a korelační analýze. Na základě statické závislosti mezi měsíční spotřebou elektrické energie v Kč a množstvím produkce, zobrazené pomocí XY bodového grafu se znázorněnou lineární spojnicí trendu, je zjištěna regresní rovnice, na jejímž podkladě je vypočtena fixní část roční spotřeby elektrické energie v Kč.

Druhým krokem je určení způsobu rozčlenění zjištěné fixní složky do skupin nákladů. Zde je pro tyto účely navržena jako rozvrhová základna celková plocha výrobního podniku v  $m^2$ , a z ní stanovené podíly ploch jednotlivých pracovišť, přiřazených ke konkrétním skupinám nákladů. Velikost podílů konkrétních ploch je zjištělná z technické dokumentace společnosti.

Doporučené metody rozčlenění nákladových položek účtu 502 100 jsou názorně zpracovány v kapitole 4.1.3.

### **Rozvrhová základna pro účet 502 200 – Spotřeba plynu**

Společnost spotřebovává plyn na vytápění všech prostor podniku, s výjimkou balicí a výrobní haly. Doporučená rozvrhová základna je celková plocha vytápěných prostor v  $m^2$ , a z ní stejně jako v případě elektrické energie, stanovené podíly konkrétních pracovišť.

### **Rozvrhová základna pro účet 502 400 – Spotřeba vodné, stočné**

Na rozdíl od spotřeby elektrické energie a plynu nelze v případě vodného a stočného zvolit rozvrhovou základnou celkovou nebo částečnou výměru v  $m^2$  a je zde tedy navrženo rozčlenění do skupin nákladů pomocí počtů zaměstnanců jednotlivých pracovních pozic tak, jak je to detailně zpracováno v tab. 4.8.

### **Rozvrhová základna pro účet 518 110 – Pronájem výrobních prostor**

Pro tuto nákladovou položku je navržena totožná rozvrhová základna jako u členění fixní složky spotřeby elektrické energie. Vychází z procentuálních podílů ploch dílčích pracovišť na celkové výměře plochy podniku, jak je uvedeno v tab. 4.4.

### **Rozvrhová základna pro účty 521 100, 524 100, 524 200, 527 100 a 528 100 – Osobní náklady**

Poslední skupinou účtů, pro kterou je potřeba zvolit rozvrhovou základnu jsou osobní náklady, které zahrnují hrubé mzdy, sociální a zdravotní pojištění hrazené zaměstnavatelem a zákonné a ostatní sociální náklady. Za tímto účelem je v tab. 4.10 navrženo a zpracováno rozdělení pracovních pozic dle účelového členění nákladů, které slouží jako rozvrhová základna pro nákladové položky hrubých mezd a sociálního a zdravotního pojištění (viz tab. 4.11).

Zákonné a sociální náklady (účty 527 100 a 528 100) nejsou z dostupné evidence společnosti přiřaditelné ke konkrétním zaměstnancům a jsou zde tedy jako rozvrhová základna doporučeny procentuální podíly hrubých mezd jednotlivých skupin nákladů, uvedených v tab. 4.13.

## **5.2 Evidence nákladů**

Rozborem současného stavu řízení nákladů bylo zjištěno, že společnost využívá k evidenci a členění nákladových položek analytické účty účetní osnovy, jejichž stávající struktura neodpovídá potřebám účelového členění nákladů, které je nezbytné pro správné a odpovídající řízení nákladů.

Vzhledem k tomu, že požadované účelové členění nákladů může být velmi složité a hlavně rozsáhlé a není žádoucí mít pro každou takto rozčleněnou nákladovou položku samostatný analytický účet, je zde doporučeno zavedení detailnější evidence pomocí příznaků, které budou vytvořeny v podnikovém účetním softwaru, a které budou vyjadřovat jednotlivé skupiny nákladů.

Návrh vytvoření příznaků:

- *J* – jednicové náklady,
- *VR* – výrobní režie,
- *SR* – správní režie,
- *OR* – odbytová režie,
- *ORP* – ostatní režie podniku.

Výše uvedeným příznakem bude dle odpovídající skupiny nákladů označena každá dílčí nákladová položka, zaevidovaná pověřeným pracovníkem při zpracovávání vstupních dat do účetnictví. Tento způsob evidence nákladů bude klást na zadavatele větší časové nároky než dosud uplatňovaný postup, ale v konečném důsledku tím bude zajištěna mnohem snazší a tedy časově míň náročná práce při tvoření rozpočtu a především při sestavování měsíčních finančních reportů.

### 5.3 Návrh úpravy sestavení rozpočtu

Stávající rozpočty nákladů zohledňují pouze režijní náklady, odbytovou režii a výrobní režii a vycházejí z nákladových položek rozčleněných do úrovně analytického členění účetní osnovy, které není pro účel nového pojetí řízení nákladů dostačující.

S ohledem na odlišný přístup nového vlastníka společnosti k řízení nákladů a na základě získaných poznatků z kapitol 3.3 a 4.1 je v následujících tabulkách navržena úprava sestavení dílčích rozpočtů, týkajících se jednotlivých skupin nákladů. Vzhledem k rozsáhlosti jsou zde uvedeny v rámci těchto rozpočtů pouze součtové řádky skupin nákladů, plné verze rozpočtů jsou pak obsahem přílohy č. 10.

Tab. 5.2 Návrh sestavení rozpočtu jednicových nákladů – *UNIT COSTS*

C.O.A. CODE	Description	Jan-15	...	Dec-15	Total
	Total Spotřeba materiálu	0,0		0,0	0,0
	Total Spotřeba elektrické energie	0,0		0,0	0,0
	Total Osobní náklady	0,0		0,0	0,0
	<b>TOTAL</b>	<b>0,0</b>		<b>0,0</b>	<b>0,0</b>

Zdroj: vlastní zpracování

Tab. 5.3 Návrh sestavení rozpočtu výrobní režie – *INDUSTRIAL COSTS*

C.O.A. CODE	Description	Jan-15	...	Dec-15	Total
	Total Spotřeba materiálu	0,0		0,0	0,0
	Total Spotřeba energie	0,0		0,0	0,0
	Total Opravy a udržování	0,0		0,0	0,0
	Total Ostatní služby	0,0		0,0	0,0
	Total Osobní náklady	0,0		0,0	0,0
	Total Dlouhodobý hmotný a nehmotný majetek	0,0		0,0	0,0
	Total Finanční náklady	0,0		0,0	0,0
	<b>TOTAL</b>	<b>0,0</b>		<b>0,0</b>	<b>0,0</b>

Zdroj: vlastní zpracování

Tab. 5.4 Návrh sestavení rozpočtu správní režie – *ADMINISTRATION COSTS*

C.O.A. CODE	Description	Jan-15	...	Dec-15	Total
	Total Spotřeba materiálu	0,0		0,0	0,0
	Total Spotřeba energie	0,0		0,0	0,0
	Total Opravy a udržování	0,0		0,0	0,0
	Total Cestovné	0,0		0,0	0,0
	Total Ostatní služby	0,0		0,0	0,0
	Total Osobní náklady	0,0		0,0	0,0
	Total Daň silniční	0,0		0,0	0,0
	Total Ostatní daně a poplatky	0,0		0,0	0,0
	Total Odpisy dlouhodobý hmotný a nehmotný majetek	0,0		0,0	0,0
	Total Úroky	0,0		0,0	0,0
	Total Ostatní finanční náklady	0,0		0,0	0,0
	<b>TOTAL</b>	<b>0,0</b>		<b>0,0</b>	<b>0,0</b>

Zdroj: vlastní zpracování

Tab. 5.5 Návrh sestavení rozpočtu odbytové režie – *COMMERCIAL COSTS*

C.O.A. CODE	Description	Jan-15	...	Dec-15	Total
	Total Spotřeba materiálu	0,0		0,0	0,0
	Total Spotřeba energie	0,0		0,0	0,0
	Total Opravy a udržování	0,0		0,0	0,0
	Total Cestovné	0,0		0,0	0,0
	Total Náklady na reprezentaci	0,0		0,0	0,0
	Total Ostatní služby	0,0		0,0	0,0
	Total Osobní náklady	0,0		0,0	0,0
	Total Daň silniční	0,0		0,0	0,0
	Total Ostatní daně a poplatky	0,0		0,0	0,0
	Total Odpisy dlouhodobý hmotný a nehmotný majetek	0,0		0,0	0,0
	Total Ostatní finanční náklady	0,0		0,0	0,0
	<b>TOTAL</b>	<b>0,0</b>		<b>0,0</b>	<b>0,0</b>

Zdroj: vlastní zpracování

Tab. 5.6 Návrh sestavení rozpočtu ostatní režie podniku – *OVERHEADS*

C.O.A. CODE	Description	Jan-15	...	Dec-15	Total
	Total Spotřeba materiálu	0,0		0,0	0,0
	Total Spotřeba energie	0,0		0,0	0,0
	Total Opravy a udržování	0,0		0,0	0,0
	Total Ostatní služby	0,0		0,0	0,0
	Total Osobní náklady	0,0		0,0	0,0
	Total Daň silniční	0,0		0,0	0,0
	Total Ostatní daně a poplatky	0,0		0,0	0,0
	Total Prodaný materiál	0,0		0,0	0,0
	Total Ostatní provozní náklady	0,0		0,0	0,0
	Total Odpisy dlouhodobý hmotný a nehmotný majetek	0,0		0,0	0,0
	Total Ostatní finanční náklady	0,0		0,0	0,0
	<b>TOTAL</b>	<b>0,0</b>		<b>0,0</b>	<b>0,0</b>

Zdroj: vlastní zpracování

## 5.4 Aplikace metody řízení nákladů – Analýza ABC

Provedená analýza stavu řízení nákladů ukázala, že je ve společnosti využíván jediný nástroj řízení nákladů, a to rozpočetnictví. Snahou nového vedení podniku je postupně aplikovat další metody řízení, které by pomohly usnadnit a zefektivnit manažerské rozhodování řídicích pracovníků.

Vzhledem k faktu, že se jedná o výrobní podnik a je tedy zřejmé, že výrobní náklady tvoří převážnou část celkových nákladů společnosti, je zde doporučeno zavedení ABC analýzy výrobních nákladů, pomocí níž bude možno determinovat položky s největším podílem na celkových výrobních nákladech. Výsledky analýzy umožní vedení společnosti zaměřit se na ty náklady, které jsou skutečně důležité, a kterým je při dalším řízení nákladů potřeba věnovat náležitou pozornost.

Analýzu ABC by bylo možno aplikovat i v rámci nově navržených skupin nákladů a výsledky použít při řízení jejich hospodárnosti a účinnosti.

## 6 ZÁVĚR

Analýza nákladů představuje významnou součást soustavy ekonomického řízení podniku. Řídícím pracovníkům podává informace o skutečně vynaložených nákladech a porovnáním s plánem jim pomocí odchylek poskytuje zpětnou vazbu o správnosti jejich předchozích rozhodnutí a napomáhá jim v následujících manažerských rozhodováních. Problematika analýzy nákladů je obsahem řešení této bakalářské práce, která je zpracována v podmínkách konkrétního podniku.

Cílem bakalářské práce je provedení detailní analýzy výrobních nákladů konkrétního podniku, její využití pro stanovení významnosti nákladových položek a uplatnění při sestavení návrhu úpravy stávajícího ročního rozpočtu nákladů.

Práce je rozdělená na dvě části, z čehož teoretická část (kapitola 2) je zaměřena na charakteristiku teoretických principů pojetí a klasifikace nákladů a dále obsahuje princip aplikovaných nástrojů řízení nákladů.

Praktická část je zpracována ve dvou kapitolách. V kapitole 3 je charakterizována historie společnosti, zaměstnanecká struktura, produkty a odbyt a je zde popsán výrobní proces. Především je ovšem v rámci této kapitoly proveden rozbor současného stavu a způsobu řízení nákladů, který zahrnuje analýzu evidence skutečných nákladů, a který zkoumá postup, sestavení a využití rozpočtu, jakožto jediného aplikovaného nástroje řízení nákladů ve společnosti. Závěr kapitoly je věnován vyhodnocení stávajícího stavu řízení nákladů, ze kterého vyplývá, že

- v podniku chybí systém evidence ve struktuře účelového členění nákladů, potřebný pro aplikace metod řízení nákladů,
- rozpočet, jako jediný aplikovaný nástroj řízení vychází z analytického členění účetní osnovy, jenž neodpovídá plně účelovému členění nákladů, a který pracuje pouze s režijními náklady, odbytovou a výrobní režii a nezohledňuje jednicové náklady a správní režii,
- je vhodné rozšířit současný stav řízení nákladů o metodu ABC, která je důležitým manažerským nástrojem.

V kapitole 4 je na základě poznatků ze současného stavu zpracována na skutečných datech roku 2013 v KČ analýza jednotlivých nákladových položek, které

jsou evidovány na analytických účtech účetní osnovy. Dále je provedena jejich transformace z druhového členění nákladů na účelové a následné rozčlenění do konkrétních skupin nákladů. Ve druhém kroku (kapitola 4.2) jsou výrobní náklady, které vyplynuly z výsledné transformace nákladů, podrobeny analýze ABC, jejímž výsledkem je rozdělení nákladových položek do třech významových kategorií dle výše podílu na celkové hodnotě výrobních nákladů.

Obsahem kapitoly 5 jsou návrhy a doporučení společnosti, vytvořené na základě získaných poznatků z kapitoly 3 a kapitoly 4. Návrhy a doporučení zahrnují:

- zavedení rozdělení nákladů na jednicové náklady, výrobní režii, správní režii, odbytovou režii a ostatní režii podniku,
- návrh rozvrhových základů pro ty nákladové položky, které spadají z pohledu účelového členění nákladů do více nákladových skupin,
- zpřesnění evidence nákladů v účetním softwaru pomocí příznaků,
- návrh úpravy sestavení rozpočtu pro všechny kategorie nákladů a
- aplikaci ABC analýzy výrobních nákladů, případně i dalších skupin nákladů.

Kapitola 6 je závěrečným shrnutím výsledků praktické části bakalářské práce.

## SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

FIBÍROVÁ, Jana, Libuše ŠOLJAKOVÁ a Jaroslav WAGNER. *Manažerské účetnictví: nástroje a metody*. 1. vyd. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2011, 391 s. ISBN 978-80-7357-712-4.

FIBÍROVÁ, Jana. *Nákladové a manažerské účetnictví*. 1. vyd. Praha: ASPI, 2007, 430 s. ISBN 978-80-7357-299-0.

KNÁPKOVÁ, A., D. PAVELKOVÁ a K. ŠTEKER. *Finanční analýza: komplexní průvodce s příklady*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2013. 236 s. ISBN 978-80-247-4456-8.

KRÁL, Bohumil. *Manažerské účetnictví*. 3. dopl. a aktualiz. vyd. Praha: Management Press, 2010, 660 s. ISBN 978-80-7261-217-8.

LAZAR, Jaromír. *Manažerské účetnictví a controlling*. 1. vyd. Praha: Grada, 2012, 271 s. Účetnictví a daně (Grada). ISBN 978-80-247-4133-8.

PETŘÍK, Tomáš. *Ekonomické a finanční řízení firmy*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2009. 736 s. ISBN 978-80-247-3024-0.

POPESKO, Boris. *Moderní metody řízení nákladů*. Praha: Grada Publishing, 2009. 233 s. ISBN 978-80-247-2974-9.

SYNEK, Miloslav a Eva KISLINGEROVÁ. *Podniková ekonomika*. 5. přeprac. a dopl. vyd. Praha: C. H. Beck, 2010, xxv, 445 s. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7400-336-3.

SYNEK, Miloslav. *Manažerská ekonomika*. 5. aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2011, 471 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3494-1.

ŠOLJAKOVÁ, Libuše. *Strategicky zaměřené manažerské účetnictví*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2009, 206 s. ISBN 978-80-7261-199-7.

### Další zdroje:

Interní materiály společnosti



## SEZNAM ZKRATEK

atd.	a tak dále
apod.	a podobně
např.	například
tab.	tabulka
m <sup>2</sup>	metr čtvereční
Kč	koruna česká
MWh	megawatthodina
J	jednicový náklad
VR	výrobní režie
SR	správní režie
OR	odbytová režie
ORP	ostatní režie podniku
VN	výrobní náklady
THP	technicko-hospodářský pracovník
PET	polyethylentereftalát
POO	pracovní oděvy a obuv
BOZP	bezpečnost a ochrana zdraví při práci
C.O.A. CODE	číslo účtu v účetní osnově

## SEZNAM OBRÁZKŮ

Obr. 2.1 Procentuální rozdělení kategorií ABC analýzy .....	17
Obr. 3.1 Uzávěr na PET láhve .....	22
Obr. 6.1 Organizační schéma společnosti.....	1
Obr. 6.2 Schéma výrobního procesu.....	1
Obr. 6.3 Půdorys podniku .....	1

## SEZNAM TABULEK

Tab. 2.1 Seřazení nákladových položek pro účely aplikace analýzy ABC .....	15
Tab. 4.1 Detailní analýza účtu 501 703 - Pracovní oděvy, obuv v Kč za rok 2013 .....	29
Tab. 4.2 Detailní analýza účtů 501 702, 511 204, 531 100, 538 200, 551 950 a 568 300 - náklady na firemní vozidla v Kč za rok 2013 .....	30
Tab. 4.3 Spotřeba elektrické energie a množství vyrobených kusů za období 2013.....	31
Tab. 4.4 Rozdělení prostor společnosti – elektrická energie (fixní část) .....	33
Tab. 4.5 Detailní analýza účtu 502 100 v Kč za rok 2013 – Spotřeba elektrické energie.....	33
Tab. 4.6 Rozdělení prostor společnosti – vytápění plynem .....	34
Tab. 4.7 Detailní analýza účtu 502 200 – Spotřeba plynu v Kč za rok 2013 .....	34
Tab. 4.8 Detailní analýza účtu 502 400 – Spotřeba vodné, stočné v Kč za rok 2013 .....	35
Tab. 4.9 Detailní analýza účtu 518 110 – Pronájem výrobních prostor v Kč za rok 2013.....	36
Tab. 4.10 Rozdělení pracovních pozic dle účelového členění nákladů.....	37
Tab. 4.11 Analýza osobních nákladů dle pracovních pozic v Kč za rok 2013.....	38
Tab. 4.12 Detailní analýza účtů 521 100, 524 100 A 524 200 – Osobní náklady v Kč za rok 2013 .....	39
Tab. 4.13 Detailní analýza účtů 527 100 a 528 100 – Osobní náklady v Kč za rok 2013.....	39
Tab. 4.14 Výsledná transformace nákladů v Kč za rok 2013 .....	40
Tab. 4.15 ABC analýza výrobních nákladů v Kč za rok 2013.....	42
Tab. 4.16 Souhrn ABC analýzy výrobních nákladů .....	44
Tab. 5.1 Označení firemních vozidel.....	46
Tab. 5.2 Návrh sestavení rozpočtu jednicových nákladů – <i>UNIT COSTS</i> .....	49
Tab. 5.3 Návrh sestavení rozpočtu výrobní režie – <i>INDUSTRIAL COSTS</i> .....	50
Tab. 5.4 Návrh sestavení rozpočtu správní režie – <i>ADMINISTRATION COSTS</i> .....	50
Tab. 5.5 Návrh sestavení rozpočtu odbytové režie – <i>COMMERCIAL COSTS</i> .....	50
Tab. 5.6 Návrh sestavení rozpočtu ostatní režie podniku – <i>OVERHEADS</i> .....	51
Tab. 6.1 Účetní osnova – seznam nákladových účtů a jejich salda v Kč za rok 2013 .....	1
Tab. 6.2 Seznam vyjmutých účtů.....	1
Tab. 6.3 <i>OVERHEADS</i> .....	1
Tab. 6.4 <i>COMMERCIAL COSTS</i> .....	2
Tab. 6.5 <i>INDUSTRIAL COSTS</i> .....	2
Tab. 6.6 Finanční report - <i>OVERHEADS</i> .....	1
Tab. 6.7 Finanční report – <i>COMMERCIAL COSTS</i> .....	2
Tab. 6.8 Finanční report – <i>INDUSTRIAL COSTS</i> .....	2
Tab. 6.9 Schéma analýzy účtu 501 703 - Pracovní oděvy, obuv v Kč za rok 2013 .....	1
Tab. 6.10 Schéma rozdělení pracovišť dle účelového členění nákladů .....	1

Tab. 6.11 Rekapitulace mezd 2013 .....	1
Tab. 6.12 Detailní analýza nákladových účtů společnosti v Kč za rok 2013 .....	1
Tab. 6.13 Návrh sestavení rozpočtu jednicových nákladů – <i>UNIT COSTS</i> .....	1
Tab. 6.14 Návrh sestavení rozpočtu výrobní režie – <i>INDUSTRIAL COSTS</i> .....	1
Tab. 6.15 Návrh sestavení rozpočtu správní režie – <i>ADMINISTRATION COSTS</i> .....	2
Tab. 6.16 Návrh sestavení rozpočtu odbytové režie – <i>COMMERCIAL COSTS</i> .....	3
Tab. 6.17 Návrh sestavení rozpočtu ostatní režie podniku – <i>OVERHEADS</i> .....	4

## SEZNAM GRAFŮ

Graf 2.1 Paretův diagram – ukázka .....	16
Graf 4.1 Spotřeba elektrické energie v Kč v závislosti na produkci.....	32
Graf 4.2 Paretův diagram.....	43

## SEZNAM VZORCŮ

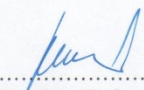
Vzorec 4.1 .....	28
Vzorec 4.2 .....	31
Vzorec 4.3 .....	33
Vzorec 4.4 .....	35

### Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce

Prohlašuji, že

- jsem byla seznámena s tím, že na mou bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, bakalářskou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že bakalářská práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího bakalářské práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o bakalářské práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, bakalářskou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 14. července 2014

  
.....  
Kateřina Cholevová

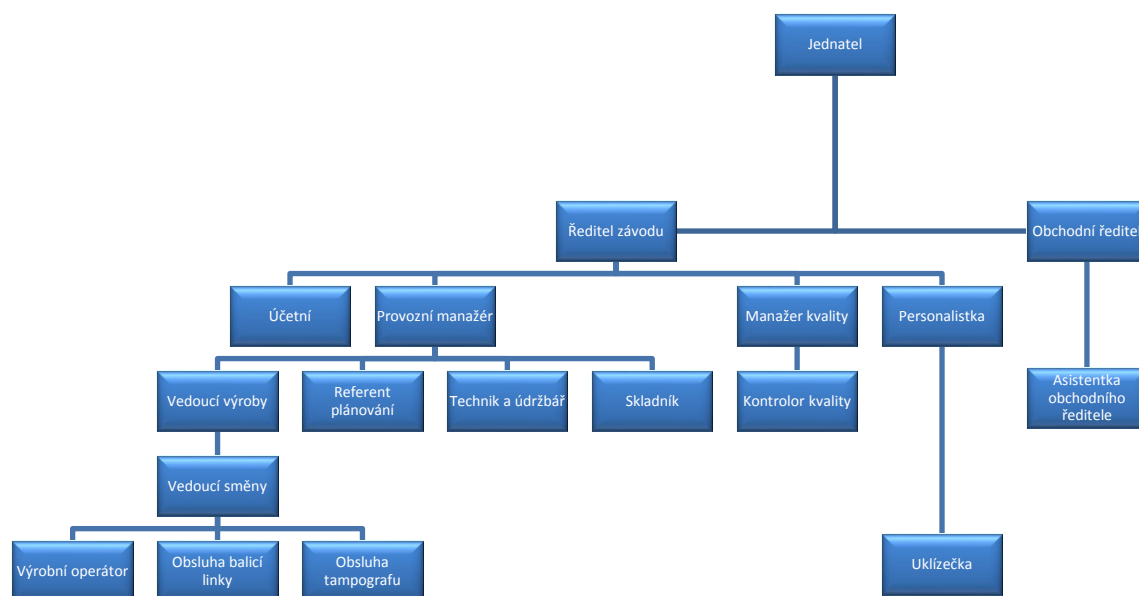
## SEZNAM PŘÍLOH

Příloha 1 Organizační schéma společnosti .....	1
Příloha 2 Účetní osnova – seznam nákladových účtů a jejich salda v Kč za rok 2013 ....	1
Příloha 3 Seznam vyjmutých účtů .....	1
Příloha 4 Rozpočty nákladů .....	1
Příloha 5 Finanční reporty .....	1
Příloha 6 Schéma analýzy účtu 501 703 – Pracovní oděvy, obuv v Kč za rok 2013 .....	1
Příloha 7 Schéma rozdělení pracovišť dle účelového členění nákladů .....	1
Příloha 8 Rekapitulace mezd 2013 .....	1
Příloha 9 Výsledná analýza nákladových účtů .....	1
Příloha 10 Návrh úpravy sestavení rozpočtů nákladů .....	1
Příloha 11 Schéma výrobního procesu .....	1
Příloha 12 Půdorys podniku .....	1



## Příloha 1 Organizační schéma společnosti

Obr. 6.1 Organizační schéma společnosti



**Zdroj:** vlastní zpracování na základě interních materiálů společnosti

## Příloha 2 Účetní osnova – seznam nákladových účtů a jejich salda v Kč za rok 2013

Tab. 6.1 Účetní osnova – seznam nákladových účtů a jejich salda v Kč za rok 2013

Účet	Název účtu	Pohyb k 31. 12. 2013
501100	Spotřeba polyetylenu	53 843 735
501110	Inventurní odchylky polyetylenu	0
501150	Spotřeba polyetylenu drceného	2 003 198
501160	Inventurní odchylky polyetylenu drceného	0
501200	Spotřeba polypropylenu	483 748
501300	Spotřeba barviv (Master)	4 764 917
501310	Inventurní odchylky barviv	0
501400	Spotřeba obalového materiálu	2 620 564
501410	Inventurní odchylky obalového materiálu	0
501600	Spotřeba palet	322 495
501610	Inventurní odchylky palet	0
501650	Spotřeba tiskařských inkoustů	120 700
501651	Inventurní odchylky tisk. inkoustů	0
501653	Spotřeba jiných tiskařských materiálů	70 918
501656	Spotřeba mazadel, hydraulických olejů	226 732
501659	Spotřeba chladicích kapalin	46 020
501660	Spotřeba jiných pomocných materiálů	21 886
501700	Spotřeba ostatních materiálů	0
501702	PHM - osobní auta	113 860
501703	Pracovní oděvy, obuv	16 137
501704	Laboratorní materiál	0
501705	Čisticí a úklidové prostředky	47 656
501706	Náhradní díly	0
501708	Drobný hmotný majetek	64 391
501709	Kancelářské potřeby	25 742
501710	Spotřeba obecných materiálů	32 748
501711	Materiál pro kancelářské stroje	3 210
501712	Ostatní materiál pro personál	53 783
501713	Konusy	299 215
501714	Ostatní materiál pro automobily	842
501715	Spotřeba materiálu do výroby	442 432
502100	Spotřeba - elektrická energie	7 481 510
502200	Spotřeba - plyn	162 573
502400	Spotřeba - vodné, stočné	70 532
504100	Prodané zboží	1 897 604
511100	Opravy lisů	23 114
511107	Opravy obecných	381 366
511108	Opravy forem	243 965
511109	Opravy strojů na leasing	0
511112	Opravy vysokozdvizných a paletových vozíků	31 270
511200	Opravy nábytku a zařízení	0
511201	Opravy informačního systému	220 877
511202	Opravy kancelářských strojů	802
511203	Opravy staveb	0
511204	Opravy automobilů	79 607
512200	Cestovné	91 562
512400	Cestovné členové stat. orgánů	88 001
512900	Cestovné - stravné nad limit	6 703
513100	Náklady na reprezentaci	217 780
518100	Telefon, internet	105 191
518101	Poštovné	16 520
518102	Mobilní telefony	91 432
518103	Ostraha	288 248
518104	Odpad	112 656
518105	Vyhledávání personálu	0
518106	Právní a administrativní poradenství, notářství	1 160 961
518108	Vymáhání pohledávek	0
518109	Výkony technických služeb	83 279
518110	Pronájem výrobních prostor	3 904 600
518111	Jiné poradenství	116 587
518114	Nájemné za byty	48 000
518115	Úklid vlastních staveb	0

Účet	Název účtu	Pohyb k 31. 12. 2013
518116	Předplatné a časopisy	27 952
518117	Reklama, inzerce	0
518118	Jiné administrativní služby	665
518119	Školení zaměstnanců	21 357
518120	Drobný nehmotný majetek	3 825
518121	Údržba venkovních ploch	51 541
518123	Provize agentů	96 627
518124	Poradenství	618 415
518201	Leasing - vstřikovací lis BMB I.	686 556
518202	Leasing - vysokozdvizný vozík	171 750
518203	Leasing - paletový regály	321 111
518204	Leasing - vstřikovací lis BMB II.	1 219 271
518205	Leasing - tampograf č. 2	435 855
518206	Leasing - Forma 4340	272 932
518207	Leasing - Forma 4135, 4295	821 253
518208	Leasing - Forma 4744	1 021 226
518209	Leasing - Vstřikovací lis BMB III.	578 160
518210	Leasing - Vstřikovací lis BMB IV.	620 759
518211	Leasing - Vstřikovací lis BMB V.	692 538
518212	Leasing - Jaguar Land Rover (automobil D)	33 992
518500	Náklady na dopravu - výrobky	2 188 316
518550	Náklady na dopravu - zboží	3 500
518600	Ostatní doprava	310 559
518700	EKO - KOM ČR	9 069
518710	ENVI - PAK SK	49 937
518800	Ostatní služby	391 028
518900	Ostatní (nedaňové) služby	0
521100	Mzdové náklady	9 257 900
523100	Odměny členů představenstva	0
523200	Odměny členů správní rady	0
524100	Zákonné sociální pojištění	2 292 721
524200	Zákonné zdravotní pojištění	825 379
525100	Ostatní sociální pojištění	0
527100	Zákonné sociální náklady (Kooprativa)	112 716
528100	Jiné personální náklady (stravenky)	276 871
531100	Daň silniční	6 256
532100	Daň z nemovitosti	0
538100	Ostatní daně a poplatky	37 630
538200	Dálniční známky	10 844
541100	Zůstatková cena prodaného majetku	0
542100	Prodaný materiál	429 312
543100	Dary - bonusy zákazníkům	0
543200	Dary - charita	0
544100	Smluvní pokuty a úroky z prodlení	0
545100	Pokuty a penále	0
546100	Odpis pohledávek - nedaňové	0
546200	Odpis pohledávek - daňové	0
548100	Ostatní provozní náklady	1 148
548200	Zaokrouhlení	208
549100	Náhrada škody klientům	0
549200	Manka, zcizení, škody	0
551011	Zřizovací výdaje	0
551013	Software	140 875
551014	Ocenitelná práva	0
551051	Stavby	0
551052	Síla	11 266
551100	Vstřikovací lisy	340 314
551200	Obecná zařízení	196 741
551300	Speciální zařízení	585 760
551400	Formy	346 006
551500	Stroje (mobilní) a zařízení	195 956
551600	Vysokozdvizné vozíky, paletové	19 394
551700	Kancelářské stroje	26 072
551800	Nábytek a zařízení	0
551950	Osobní automobily	43 526
558100	Tvorba a zúčtování zákonných opravných položek	0

Účet	Název účtu	Pohyb k 31. 12. 2013
559100	Opravné položky k pohledávkám - účetní	0
559300	Tvorba NC	0
562100	Úroky - krátkodobé	246 573
562200	Úroky z úvěru Oberbank	6 580
562300	Úroky mezi společnostmi	230 766
563100	Kursově ztráty	3 587 815
568100	Bankovní poplatky	259 482
568200	Pojištění nemovitostí	0
568300	Pojištění vozidel	49 236
568400	Jiná pojištění (stroje)	910 788
568500	Servisní poplatek - CCS karty	6 857
588100	Ostatní mimořádné náklady	0
588900	Ostatní mimořádné náklady nedaňové	3 940
591100	Daň z příjmu z běžné činnosti - splatná	0
592100	Daň z příjmu z běžné činnosti - odložená	0

**Zdroj:** vlastní zpracování na základě interních dokumentů společnosti

### Příloha 3 Seznam vyjmutých účtů

Tab. 6.2 Seznam vyjmutých účtů

Účet	Název
<b>504000</b>	<b>Prodané zboží</b>
504100	Prodané zboží
<b>518000</b>	<b>Ostatní služby</b>
518108	Vymáhání pohledávek
518550	Náklady na dopravu - zboží
<b>541000</b>	<b>Zůstatková cena prodaného majetku</b>
541100	Zůstatková cena prodaného majetku
<b>543000</b>	<b>Dary</b>
543200	Dary (charita)
<b>544000</b>	<b>Smluvní pokuty a úroky z prodlení</b>
544100	Smluvní pokuty a úroky z prodlení
<b>545000</b>	<b>Ostatní pokuty a penále</b>
545100	Pokuty a penále
<b>546000</b>	<b>Odpis pohledávek</b>
546100	Odpis pohledávek - nedaňové
546200	Odpis pohledávek - daňové
<b>548000</b>	<b>Ostatní provozní náklady</b>
548200	Zaokrouhlení
<b>549000</b>	<b>Manka a škody</b>
549100	Náhrada - škody klientům
549200	Manka, zcizení, škody
<b>558000</b>	<b>Tvorba a zaúčtování zákonných opravných položek</b>
558100	Tvorba a zaúčtování zákonných opravných položek
<b>559000</b>	<b>Tvorba</b>
559100	Opravné položky k pohledávkám - účetní
559300	Tvorba NC
<b>563000</b>	<b>Kursově ztráty</b>
563100	Kursově ztráty
<b>588000</b>	<b>Ostatní mimořádné náklady</b>
588100	Ostatní mimořádné náklady
588900	Ostatní mimořádné náklady nedaňové
<b>591000</b>	<b>Daň z příjmů z běžné činnosti - splatná</b>
591100	Daň z příjmů z běžné činnosti - splatná
<b>592000</b>	<b>Daň z příjmů z běžné činnosti - odložená</b>
592100	Daň z příjmů z běžné činnosti - odložená

**Zdroj:** vlastní zpracování

## Příloha 4 Rozpočty nákladů

Tab. 6.3 OVERHEADS

C.O.A. CODE		Jan-13	Feb-13	Mar-13	...	Dec-13	Totale
518100	Telefon, internet	0,0	0,0	0,0		0,0	0,0
518101	Poštovné	0,0	0,0	0,0		0,0	0,0
518102	Mobilní telefony	0,0	0,0	0,0		0,0	0,0
		<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>		<b>0,0</b>	<b>0,0</b>
518.114	Nájemné za byty	0,0	0,0	0,0		0,0	0,0
511203	Opravy staveb	0,0	0,0	0,0		0,0	0,0
518115	Úklid vlastních staveb	0,0	0,0	0,0		0,0	0,0
518103	Ostraha	0,0	0,0	0,0		0,0	0,0
502400	Spotřeba - vodné, stočné	0,0	0,0	0,0		0,0	0,0
501705	Čistící a úklidové prostředky	0,0	0,0	0,0		0,0	0,0
518104	Odpad	0,0	0,0	0,0		0,0	0,0
		<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>		<b>0,0</b>	<b>0,0</b>
528100	Stravenky	0,0	0,0	0,0		0,0	0,0
501.703/501.712	Pracovní oděvy, obuv / Ostatní mat. pro personál	0,0	0,0	0,0		0,0	0,0
518105	Vyhledávání personálu	0,0	0,0	0,0		0,0	0,0
518119	Školení zaměstnanců	0,0	0,0	0,0		0,0	0,0
		<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>		<b>0,0</b>	<b>0,0</b>
501.709/501.711	Kancelářské potřeby / Mat. pro kancelář. Stroje	0,0	0,0	0,0		0,0	0,0
518116	Předplatné a časopisy	0,0	0,0	0,0		0,0	0,0
518.118/548.200	Jiné administrativní služby	0,0	0,0	0,0		0,0	0,0
501.710/518.120	Spotřeba obecných materiálů / Nehmot. maj. do limitu 60.000,-	0,0	0,0	0,0		0,0	0,0
		<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>		<b>0,0</b>	<b>0,0</b>
518.106/518.124	Právní a administr. por. notářs / Poradenství	0,0	0,0	0,0		0,0	0,0
518108	Vymáhání pohledávek	0,0	0,0	0,0		0,0	0,0
523100	Odměny členů představenstva	0,0	0,0	0,0		0,0	0,0
523200	Odměny členů správní rady	0,0	0,0	0,0		0,0	0,0
		<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>		<b>0,0</b>	<b>0,0</b>
518121	Údržba venkovních ploch	0,0	0,0	0,0		0,0	0,0
518800	Ostatní služby	0,0	0,0	0,0		0,0	0,0
		<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>		<b>0,0</b>	<b>0,0</b>
568200	Pojištění nemovitostí	0,0	0,0	0,0		0,0	0,0
568300	Pojištění vozidel	0,0	0,0	0,0		0,0	0,0
568400	Jiná pojištění	0,0	0,0	0,0		0,0	0,0
		<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>		<b>0,0</b>	<b>0,0</b>
545100	Pokuty a penále	0,0	0,0	0,0		0,0	0,0
548100	Ostatní provozní náklady	0,0	0,0	0,0		0,0	0,0
502200	Spotřeba - plyn	0,0	0,0	0,0		0,0	0,0
511200	Opravy nábytku a zařízení	0,0	0,0	0,0		0,0	0,0
511201	Opravy informačního systému	0,0	0,0	0,0		0,0	0,0
511202	Opravy kancelářských strojů	0,0	0,0	0,0		0,0	0,0
532.100/538.100/518.700/ 518.710	Daň z nemovitostí / Ost. daně a popl. / EKO-KOM ČR / ENVI-PAK SK	0,0	0,0	0,0		0,0	0,0
		<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>		<b>0,0</b>	<b>0,0</b>
<b>Total</b>		<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>		<b>0,0</b>	<b>0,0</b>

**Zdroj:** interní materiály společnosti

**Tab. 6.4 COMERCIAL COSTS**

C.O.A. CODE		Jan-13	Feb-13	Mar-13	...	Dec-13	Totale
501702	PHM - osobní auta	0,0	0,0	0,0		0,0	0,0
531100	Daň silniční - osobní auta	0,0	0,0	0,0		0,0	0,0
512.200/512.900	Cestovné (stravné, ubyt. a jízdné)/Stravné nad limit	0,0	0,0	0,0		0,0	0,0
512.400	Cestovné členové stat. orgánů	0,0	0,0	0,0		0,0	0,0
511.204/501.714	Opravy automobilů / Ostatní mat. pro automobily	0,0	0,0	0,0		0,0	0,0
538.200	Dálniční známky	0,0	0,0	0,0		0,0	0,0
		<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>		<b>0,0</b>	<b>0,0</b>
543200	Dary (charita)	0,0	0,0	0,0		0,0	0,0
513100	Náklady na reprezentaci	0,0	0,0	0,0		0,0	0,0
543100	Dary - bonusy zákazníkům	0,0	0,0	0,0		0,0	0,0
518117	Reklama, inzerce	0,0	0,0	0,0		0,0	0,0
549100	Náhrada škody klientům	0,0	0,0	0,0		0,0	0,0
544100	Smluvní pokuty a úroky z prodlení	0,0	0,0	0,0		0,0	0,0
		<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>		<b>0,0</b>	<b>0,0</b>
<b>Total</b>		<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>		<b>0,0</b>	<b>0,0</b>

**Zdroj:** interní materiály společnosti

**Tab. 6.5 INDUSTRIAL COSTS**

C.O.A. CODE		Jan-13	Feb-13	Mar-13	...	Dec-13	Totale
501650	Spotřeba tiskařských inkoustů	0,0	0,0	0,0		0,0	0,0
501653	Spotřeba jiných tiskař. mat. +	0,0	0,0	0,0		0,0	0,0
501656	Spotřeba mazadel, hydr. o.	0,0	0,0	0,0		0,0	0,0
501659	Spotřeba chlad. kapalin	0,0	0,0	0,0		0,0	0,0
501.600/501.610	Spotřeba palet / Inv. odchylky palety	0,0	0,0	0,0		0,0	0,0
501700	Spotřeba ostatních materiálů	0,0	0,0	0,0		0,0	0,0
501704	Laboratorní materiál	0,0	0,0	0,0		0,0	0,0
		<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>		<b>0,0</b>	<b>0,0</b>
501708	Drobný maj. do 30.000,-	0,0	0,0	0,0		0,0	0,0
501713	Konusy	0,0	0,0	0,0		0,0	0,0
		<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>		<b>0,0</b>	<b>0,0</b>
518109	Výkony technických služeb	0,0	0,0	0,0		0,0	0,0
518110	Pronájem výrobních prostor	0,0	0,0	0,0		0,0	0,0
518111	Jiné poradenství	0,0	0,0	0,0		0,0	0,0
		<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>		<b>0,0</b>	<b>0,0</b>
502100	Spotřeba - elektrická energie	0,0	0,0	0,0		0,0	0,0
		<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>		<b>0,0</b>	<b>0,0</b>
511100	Opravy lisů	0,0	0,0	0,0		0,0	0,0
511107	Opravy obecných	0,0	0,0	0,0		0,0	0,0
511108	Opravy forem	0,0	0,0	0,0		0,0	0,0
511109	Opravy strojů na leasing	0,0	0,0	0,0		0,0	0,0
511112	Opravy vysokzd. a pal. vozíků	0,0	0,0	0,0		0,0	0,0
501715	Spotřeba materiálů do výroby	0,0	0,0	0,0		0,0	0,0
		<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>		<b>0,0</b>	<b>0,0</b>
<b>Total</b>		<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>		<b>0,0</b>	<b>0,0</b>

**Zdroj:** interní materiály společnosti

## Příloha 5 Finanční reporty

Tab. 6.6 Finanční report - OVERHEADS

Společnost		December 2013									
OVERHEADS		(Data in kc thousand)									
TYPE OF COST	Data as of:					Differences					
	Actual	Budget	Monthly ACT	Monthly BGT	ACT (year - 1)	ACT-BGT	%	M.A.-M.B.	%	YR - YR(-1)	%
	(A)	(B)	(C)	(D)	(E)	(A-B)	(A-B)/B	(C-D)	(C-D)/D	(A-E)	(A-E)/E
Telephone and Internet	0	0	0	0	0	0	-	0	-	0	-
Postal expenses	0	0	0	0	0	0	-	0	-	0	-
Mobile phones	0	0	0	0	0	0	-	0	-	0	-
<b>Telecommunication expenses</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>-</b>	<b>0</b>	<b>-</b>	<b>0</b>	<b>-</b>
Rentals	0	0	0	0	0	0	-	0	-	0	-
Building maintenance	0	0	0	0	0	0	-	0	-	0	-
Cleanings	0	0	0	0	0	0	-	0	-	0	-
Security	0	0	0	0	0	0	-	0	-	0	-
Water consumption	0	0	0	0	0	0	-	0	-	0	-
Cleaning materials	0	0	0	0	0	0	-	0	-	0	-
Waste disposal	0	0	0	0	0	0	-	0	-	0	-
<b>Costs related to building</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>-</b>	<b>0</b>	<b>-</b>	<b>0</b>	<b>-</b>
Vouchers for lunch	0	0	0	0	0	0	-	0	-	0	-
Purchases for personnel	0	0	0	0	0	0	-	0	-	0	-
Work clothing and consumptions for personnel	0	0	0	0	0	0	-	0	-	0	-
Research of personnel	0	0	0	0	0	0	-	0	-	0	-
Training for personnel	0	0	0	0	0	0	-	0	-	0	-
<b>Other costs for personnel</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>-</b>	<b>0</b>	<b>-</b>	<b>0</b>	<b>-</b>
Stationaries and other materials for office machines	0	0	0	0	0	0	-	0	-	0	-
Yearly subscriptions to printings	0	0	0	0	0	0	-	0	-	0	-
Administrative various expenses	0	0	0	0	0	0	-	0	-	0	-
Generical materials and consumptions of small intang.	0	0	0	0	0	0	-	0	-	0	-
<b>Stationeries and other expenses</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>-</b>	<b>0</b>	<b>-</b>	<b>0</b>	<b>-</b>
Advices	0	0	0	0	0	0	-	0	-	0	-
Services from the shareholder company	0	0	0	0	0	0	-	0	-	0	-
Expenses for credits recovery	0	0	0	0	0	0	-	0	-	0	-
Board	0	0	0	0	0	0	-	0	-	0	-
Internal auditors committee	0	0	0	0	0	0	-	0	-	0	-
<b>Advices and statutory organs</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>-</b>	<b>0</b>	<b>-</b>	<b>0</b>	<b>-</b>
Gardening	0	0	0	0	0	0	-	0	-	0	-
Other services	0	0	0	0	0	0	-	0	-	0	-
Car rental	0	0	0	0	0	0	-	0	-	0	-
<b>Other services</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>-</b>	<b>0</b>	<b>-</b>	<b>0</b>	<b>-</b>
Insurance on building	0	0	0	0	0	0	-	0	-	0	-
Insurance on cars	0	0	0	0	0	0	-	0	-	0	-
Other insurances	0	0	0	0	0	0	-	0	-	0	-
<b>Insurances</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>-</b>	<b>0</b>	<b>-</b>	<b>0</b>	<b>-</b>
Fines	0	0	0	0	0	0	-	0	-	0	-
Not deductible costs	0	0	0	0	0	0	-	0	-	0	-
Heating fuels	0	0	0	0	0	0	-	0	-	0	-
Maintenance on furniture	0	0	0	0	0	0	-	0	-	0	-
Maintenance on informative system	0	0	0	0	0	0	-	0	-	0	-
Maintenance on office machines	0	0	0	0	0	0	-	0	-	0	-
Other leasings	0	0	0	0	0	0	-	0	-	0	-
Tax on building and other taxes (incl. EKO-KOM)	0	0	0	0	0	0	-	0	-	0	-
<b>Other costs</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>-</b>	<b>0</b>	<b>-</b>	<b>0</b>	<b>-</b>
<b>TOTAL</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>-</b>	<b>0</b>	<b>-</b>	<b>0</b>	<b>-</b>

Zdroj: interní materiály společnosti



**Tab. 6.7 Finanční report – COMMERCIAL COSTS**

Společnost
<b>COMMERCIAL COSTS</b> (Data in kc thousand)

December  
2013

TYPE OF COST	Data as of: December 2013					Differences					
	Actual	Budget	Monthly ACT	Monthly BGT	ACT (year - 1)	ACT-BGT	%	M.A.-M.B.	%	YR - YR(-1)	%
	(A)	(B)	(C)	(D)	(E)	(A-B)	(A-B)/B	(C-D)	(C-D)/D	(A-E)	(A-E)/E
	(A)	(B)	(C)	(D)	(E)	(A-B)	(A-B)/B	(C-D)	(C-D)/D	(A-E)	(A-E)/E
Fuel for cars	0	0	0	0	0	0	-	0	-	0	-
Travelling expenses (indemnity)	0	0	0	0	0	0	-	0	-	0	-
kilometr.náhrady	0	0	0	0	0	0	-	0	-	0	-
Tax on cars property	0	0	0	0	0	0	-	0	-	0	-
Travelling expenses (daily allowance)	0	0	0	0	0	0	-	0	-	0	-
Repayment of expenses for the members of the Board	0	0	0	0	0	0	-	0	-	0	-
Maintenance and spare parts for cars	0	0	0	0	0	0	-	0	-	0	-
Toll motorway tax	0	0	0	0	0	0	-	0	-	0	-
<b>Travel expenses</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>-</b>	<b>0</b>	<b>-</b>	<b>0</b>	<b>-</b>
Donations	0	0	0	0	0	0	-	0	-	0	-
Representation expenses	0	0	0	0	0	0	-	0	-	0	-
Gifts	0	0	0	0	0	0	-	0	-	0	-
Advertisement	0	0	0	0	0	0	-	0	-	0	-
Recompensations to customers	0	0	0	0	0	0	-	0	-	0	-
Contractual penalties	0	0	0	0	0	0	-	0	-	0	-
<b>Other commercial expenses</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>-</b>	<b>0</b>	<b>-</b>	<b>0</b>	<b>-</b>
<b>TOTAL</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>-</b>	<b>0</b>	<b>-</b>	<b>0</b>	<b>-</b>

**Zdroj:** interní materiály společnosti

**Tab. 6.8 Finanční report – INDUSTRIAL COSTS**

Společnost
<b>INDUSTRIAL COSTS</b> (Data in kc thousand)

December  
2013

TYPE OF COST	Data as of: December 2013					Differences					
	Actual	Budget	Monthly ACT	Monthly BGT	ACT (year - 1)	ACT-BGT	%	M.A.-M.B.	%	YR - YR(-1)	%
	(A)	(B)	(C)	(D)	(E)	(A-B)	(A-B)/B	(C-D)	(C-D)/D	(A-E)	(A-E)/E
	(A)	(B)	(C)	(D)	(E)	(A-B)	(A-B)/B	(C-D)	(C-D)/D	(A-E)	(A-E)/E
Inks for printing	0	0	0	0	0	0	-	0	-	0	-
Other material for printing	0	0	0	0	0	0	-	0	-	0	-
Lubricants	0	0	0	0	0	0	-	0	-	0	-
Refrigerants	0	0	0	0	0	0	-	0	-	0	-
Auxiliary materials and consumption of pallets	0	0	0	0	0	0	-	0	-	0	-
Consumption of various materials	0	0	0	0	0	0	-	0	-	0	-
Materials for laboratory	0	0	0	0	0	0	-	0	-	0	-
<b>Purchase of auxiliary materials in RC</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>-</b>	<b>0</b>	<b>-</b>	<b>0</b>	<b>-</b>
Consumption of asset up to 30.000 kc	0	0	0	0	0	0	-	0	-	0	-
Consumption of cones	0	0	0	0	0	0	-	0	-	0	-
<b>Other consumptions</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>-</b>	<b>0</b>	<b>-</b>	<b>0</b>	<b>-</b>
Technical services	0	0	0	0	0	0	-	0	-	0	-
Temporary work	0	0	0	0	0	0	-	0	-	0	-
Other advices	0	0	0	0	0	0	-	0	-	0	-
<b>Advices and services</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>-</b>	<b>0</b>	<b>-</b>	<b>0</b>	<b>-</b>
Energy	0	0	0	0	0	0	-	0	-	0	-
<b>Costi per energie</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>-</b>	<b>0</b>	<b>-</b>	<b>0</b>	<b>-</b>
Maintenance on machinery (cl. A)	0	0	0	0	0	0	-	0	-	0	-
Maintenance on general plants	0	0	0	0	0	0	-	0	-	0	-
Maintenance on moulds	0	0	0	0	0	0	-	0	-	0	-
Maintenance on leased assets	0	0	0	0	0	0	-	0	-	0	-
Maintenance on lorry	0	0	0	0	0	0	-	0	-	0	-
Maintenances from contractual agreements	0	0	0	0	0	0	-	0	-	0	-
Maintenance on transpallets	0	0	0	0	0	0	-	0	-	0	-
Consumption of spare parts	0	0	0	0	0	0	-	0	-	0	-
<b>Maintenances</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>-</b>	<b>0</b>	<b>-</b>	<b>0</b>	<b>-</b>
Technical leasings	0	0	0	0	0	0	-	0	-	0	-
<b>Technical leasings</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>-</b>	<b>0</b>	<b>-</b>	<b>0</b>	<b>-</b>
<b>TOTAL</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>-</b>	<b>0</b>	<b>-</b>	<b>0</b>	<b>-</b>

**Zdroj:** interní materiály společnosti

## Příloha 6 Schéma analýzy účtu 501 703 – Pracovní oděvy, obuv v Kč za rok 2013

Tab. 6.9 Schéma analýzy účtu 501 703 - Pracovní oděvy, obuv v Kč za rok 2013

Účet 501 703 celkem		X					
Název pracovní pozice	Počet zaměstnanců	Nárok na pracovní oděv	Jednicový (J)	Výrobní režie (VR)	Správní režie (SR)	Odbytová režie (OR)	Ostatní režie podniku (ORP)
Výrobní operátor	4	X		X			
Obsluha balící linky	13	X		X			
Obsluha tampografu	2	X		X			
Vedoucí směny	3	X		X			
Referent plánování	1	X		X			
Vedoucí výroby	1	X		X			
Manažer kvality	1	X		X			
Kontrolor kvality	3	X		X			
Skladník	1	X		X		X	
Technik a údržbář	1	X		X			X
Údržbář	2	X		X			X
Účetní	1						
Ředitel závodu	1						
Personální manažer	0						
Asistent personálního manažera	1						
Finanční manažer	2						
Obchodní ředitel	1						
Asistent obchodního ředitele	1						
Uklízečka	2	X					X
Lektor cizího jazyka	1						
<b>Celkem</b>			<b>X</b>	<b>X</b>	<b>X</b>	<b>X</b>	<b>X</b>
Celkem počet zaměstnanců	42						
<b>z toho s nárokem na PO</b>	<b>34</b>						
<i>Kontrolní číslo<sup>16</sup></i>	<i>0</i>						

**Zdroj:** vlastní zpracování

<sup>16</sup> Kontrolní číslo představuje celkovou hodnotu daného účtu poníženu o součet hodnot jednotlivých skupin nákladů daného účtu.

## Příloha 7 Schéma rozdělení pracovišť dle účelového členění nákladů

Tab. 6.10 Schéma rozdělení pracovišť dle účelového členění nákladů

Název	Rozměry v m <sup>2</sup>	Technologický náklad	Náklad na obsluhu, zajištění a řízení			
		Jednicový (J)	Výrobní režie (VR)	Správní režie (SR)	Odbytová režie (OR)	Ostatní režie podniku (ORP)
Kanceláře (správa, odbyt)	240			X (60 %)	X (40 %)	
Jídelna, šatny, vstupní prostor	240					X
Laboratoř	53		X			
Výrobní hala	1 470		X			
Balící hala	1 120		X			
Sklad hotových výrobků	1 470				X	

**Zdroj:** vlastní zpracování

## Příloha 8 Rekapitulace mezd 2013

Tab. 6.11 Rekapitulace mezd 2013

HPP/DPP	Pracovní pozice	Typ nákladu	Počet zaměstnanců	Hrubá mzda	Soc. a zdr. poj.
HPP	Obsluha balící linky	J	1	201 385	68 471
DPP	Obsluha balící linky	J	1	10 465	-
HPP	Obsluha balící linky	J	1	206 655	70 263
HPP	Obsluha balící linky	J	1	203 633	69 235
HPP	Obsluha balící linky	J	1	188 681	64 152
DPP	Obsluha balící linky	J	1	1 588	-
DPP	Obsluha balící linky	J	1	3 040	-
DPP	Obsluha balící linky	J	1	8 200	-
DPP	Obsluha balící linky	J	1	6 780	-
DPP	Obsluha balící linky	J	1	4 736	-
HPP	Obsluha balící linky	J	1	78 146	26 570
DPP	Obsluha balící linky	J	1	11 768	-
DPP	Obsluha balící linky	J	1	18 760	-
	<b>Celkem Obsluha balící linky</b>	<b>J</b>	<b>13</b>	<b>943 837</b>	<b>298 690</b>
HPP	Obsluha tampografu	J	1	274 983	93 494
HPP	Obsluha tampografu	J	1	171 737	58 391
	<b>Celkem Obsluha tampografu</b>	<b>J</b>	<b>2</b>	<b>446 720</b>	<b>151 885</b>
HPP	Výrobní operátor	J	1	228 725	77 767
HPP	Výrobní operátor	J	1	311 216	105 813
HPP	Výrobní operátor	J	1	233 586	79 419
HPP	Výrobní operátor	J	1	276 738	94 091
	<b>Celkem Výrobní operátor</b>	<b>J</b>	<b>4</b>	<b>1 050 265</b>	<b>357 090</b>
HPP	Vedoucí směny	J/VR	1	324 798	110 431
HPP	Vedoucí směny	J/VR	1	366 273	124 533
HPP	Vedoucí směny	J/VR	1	375 735	127 750
	<b>Celkem Vedoucí směny</b>	<b>J/VR</b>	<b>3</b>	<b>1 066 806</b>	<b>362 714</b>
HPP	Asistentka obchodního ředitele	OR	1	304 583	103 558
	<b>Celkem Asistentka obchodního ředitele</b>	<b>OR</b>	<b>1</b>	<b>304 583</b>	<b>103 558</b>
HPP	Obchodní ředitel	OR	1	721 368	245 265
	<b>Celkem Obchodní ředitel</b>	<b>OR</b>	<b>1</b>	<b>721 368</b>	<b>245 265</b>
DPP	Lektor cizího jazyka	ORP	1	14 600	-
	<b>Celkem Lektor cizího jazyka</b>	<b>ORP</b>	<b>1</b>	<b>14 600</b>	<b>0</b>
HPP	Uklízečka	ORP	1	18 852	6 410
HPP	Uklízečka	ORP	1	110 708	37 641
	<b>Celkem Uklízečka</b>	<b>ORP</b>	<b>2</b>	<b>129 560</b>	<b>44 050</b>
HPP	Asistentka personálního manažera	SR	1	278 409	94 659
	<b>Celkem Asistentka personálního manažera</b>	<b>SR</b>	<b>1</b>	<b>278 409</b>	<b>94 659</b>
HPP	Finanční manažer	SR	1	280 079	95 227
DPP	Finanční manažer	SR	1	7 080	-
	<b>Celkem Finanční manažer</b>	<b>SR</b>	<b>2</b>	<b>287 159</b>	<b>95 227</b>
HPP	Personální manažer	SR	-	-	-
	<b>Celkem Personální manažer</b>	<b>SR</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
HPP	Ředitel závodu	SR	1	990 338	336 715
	<b>Celkem Ředitel závodu</b>	<b>SR</b>	<b>1</b>	<b>990 338</b>	<b>336 715</b>
HPP	Účetní	SR	1	278 180	94 581
	<b>Celkem Účetní</b>	<b>SR</b>	<b>1</b>	<b>278 180</b>	<b>94 581</b>
HPP	Kontrolor kvality	VR	1	147 797	50 251
HPP	Kontrolor kvality	VR	1	146 697	49 877
HPP	Kontrolor kvality	VR	1	153 131	52 065
	<b>Celkem Kontrolor kvality</b>	<b>VR</b>	<b>3</b>	<b>447 625</b>	<b>152 193</b>
HPP	Manažer kvality	VR	1	435 264	147 990
	<b>Celkem Manažer kvality</b>	<b>VR</b>	<b>1</b>	<b>435 264</b>	<b>147 990</b>
HPP	Referent plánování	VR	1	353 915	120 331
	<b>Celkem Referent plánování</b>	<b>VR</b>	<b>1</b>	<b>353 915</b>	<b>120 331</b>
HPP	Vedoucí výroby	VR	1	474 113	161 198
	<b>Celkem Vedoucí výroby</b>	<b>VR</b>	<b>1</b>	<b>474 113</b>	<b>161 198</b>
HPP	Skladník	VR/OR	1	219 499	74 630
	<b>Celkem Skladník</b>	<b>VR/OR</b>	<b>1</b>	<b>219 499</b>	<b>74 630</b>
HPP	Technik a údržbář	VR/ORP	1	271 630	92 354
	<b>Celkem Technik a údržbář</b>	<b>VR/ORP</b>	<b>1</b>	<b>271 630</b>	<b>92 354</b>
HPP	Údržbář	VR/ORP	1	235 978	80 233
HPP	Údržbář	VR/ORP	1	308 051	104 737
	<b>Celkem Údržbář</b>	<b>VR/ORP</b>	<b>2</b>	<b>544 029</b>	<b>184 970</b>
<b>CELKEM</b>			<b>42</b>	<b>9 257 900</b>	<b>3 118 100</b>
<i>Kontrolní číslo<sup>17</sup></i>				<i>0</i>	<i>0</i>

Zdroj: vlastní zpracování na základě interních dokumentů společnosti

Vysvětlivky:

HPP hlavní pracovní poměr

DPP dohoda o provedení práce

J/VR 50 % jednicový náklad / 50 % výrobní režie

VR/OR 50 % výrobní režie / 50 % odbytová režie

VR/ORP 50 % výrobní režie / 50 % ostatní režie podniku

J jednicový náklad

OR odbytová režie

ORP ostatní režie podniku

SR správní režie

VR výrobní režie

<sup>17</sup> Kontrolní číslo představuje celkovou hodnotu daného účtu poníženu o součet hodnot jednotlivých pracovních pozic.

## Příloha 9 Výsledná analýza nákladových účtů

Tab. 6.12 Detailní analýza nákladových účtů společnosti v Kč za rok 2013

Účet	Název	Technologický náklad	Náklad na obsluhu, zajištění a řízení				Celkem za účet
		Jednicový (J)	Výrobní režie (VR)	Správní režie (SR)	Odbytová režie (OR)	Ostatní režie podniku (ORP)	
<b>501000</b>	<b>Spotřeba materiálu</b>						
501100	Spotřeba polyetylenu	53 843 735					53 843 735
501110	Inv. odchylky polyet.						
501150	Spotřeba polyetylenu drceného	2 003 198					2 003 198
501160	Inv. odchylky polyet. drceného						
501200	Spotřeba polypropylenu	483 748					483 748
501300	Spotřeba barviv (Master)	4 764 917					4 764 917
501310	Inv. odchylky barviv						
501400	Spotřeba obal. mat.		2 620 564				2 620 564
501410	Inv. odchylky obal. mat.						
501600	Spotřeba palet		322 495				322 495
501610	Inv. odchylky palety						
501650	Spotřeba tiskařských inkoustů		120 700				120 700
501651	Inv. odchylky tisk. inkoustů						
501653	Spotřeba jiných tiskař. mat.		70 918				70 918
501656	Spotřeba mazadel, hydr. o.		226 732				226 732
501659	Spotřeba chlad. kapalin		46 020				46 020
501660	Spotřeba jiných pomoc. mat.		21 886				21 886
501700	Spotřeba ostatních materiálů						
501702	PHM - osobní auta			38 830	63 433	11 597	113 860
501703	Pracovní oděvy, obuv		14 239		237	1 661	16 137
501704	Laboratorní materiál						
501705	Čisticí a úklidové prostředky					47 656	47 656
501706	Náhradní díly						
501708	Drobný hmotný majetek					64 391	64 391
501709	Kancelářské potřeby			25 742			25 742
501710	Spotřeba obecných materiálů					32 748	32 748
501711	Materiál pro kancelář. stroje			3 210			3 210
501712	Ostatní mat. pro personál					53 783	53 783
501713	Konusy				299 215		299 215
501714	Ostatní mat. pro automobily					842	842
501715	Spotřeba materiálů do výroby		442 432				442 432
	<b>Součet syntetického účtu 501</b>	<b>61 095 598</b>	<b>3 885 986</b>	<b>67 783</b>	<b>362 885</b>	<b>212 678</b>	<b>65 624 930</b>
<b>502000</b>	<b>Spotřeba energie</b>						
502100	Spotřeba - elektrická energie	3 459 734	2 622 198	124 675	1 065 771	209 132	7 481 510
502200	Spotřeba - plyn		4 341	11 689	127 067	19 476	162 573
502400	Spotřeba - vodné, stočné		50 380	8 397	4 198	7 557	70 532
	<b>Součet syntetického účtu 502</b>	<b>3 459 734</b>	<b>2 676 919</b>	<b>144 761</b>	<b>1 197 036</b>	<b>236 165</b>	<b>7 714 616</b>
<b>511000</b>	<b>Opravy a udržování</b>						
511100	Opravy lisů		23 114				23 114
511107	Opravy obecných					381 366	381 366
511108	Opravy forem		243 965				243 965
511109	Opravy strojů na leasing						
511112	Opravy vysokozd. a pal. vozíků				31 270		31 270
511200	Opravy nábytku a zařízení						
511201	Opravy informačního systému			220 877			220 877
511202	Opravy kancelářských strojů			802			802
511203	Opravy staveb						
511204	Opravy automobilů			43 586	24 148	11 873	79 607
	<b>Součet syntetického účtu 511</b>	<b>0</b>	<b>267 078</b>	<b>265 265</b>	<b>55 419</b>	<b>393 239</b>	<b>981 001</b>
<b>512000</b>	<b>Cestovné</b>						
512200	Cestovné (stravné, ubyt. a jízdné)				91 562		91 562
512400	Cestovné členové stat. orgánů			88 001			88 001
512900	Cestovné - stravné nad limit				6 703		6 703
	<b>Součet syntetického účtu 512</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>88 001</b>	<b>98 265</b>	<b>0</b>	<b>186 266</b>
<b>513000</b>	<b>Náklady na reprezentaci</b>						
513100	Náklady na reprezentaci				217 780		217 780
	<b>Součet syntetického účtu 513</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>217 780</b>	<b>0</b>	<b>217 780</b>

Účet	Název	Technologický náklad	Náklad na obsluhu, zajištění a řízení				Celkem za účet
		Jednicový (J)	Výrobní režie (VR)	Správní režie (SR)	Odbytová režie (OR)	Ostatní režie podniku (ORP)	
<b>518000</b>	<b>Ostatní služby</b>						
518100	Telefon, internet					105 191	105 191
518101	Poštovné					16 520	16 520
518102	Mobilní telefony					91 432	91 432
518103	Ostraha					288 248	288 248
518104	Odpad					112 656	112 656
518105	Vyhledávání personálu						
518106	Právní a administr. por. notářs			1 160 961			1 160 961
518109	Výkony technických služeb					83 279	83 279
518110	Pronájem výrobních prostor		2 545 799	121 043	1 034 719	203 039	3 904 600
518111	Jiné poradenství					116 587	116 587
518114	Nájemné za byty			48 000			48 000
518115	Úklid vlastních staveb						
518116	Předplatné a časopisy			27 952			27 952
518117	Reklama, inzerce						
518118	Jiné administrativní služby			665			665
518119	Školení zaměstnanců					21 357	21 357
518120	Drobný nehmotný majetek					3 825	3 825
518121	Údržba venkovních ploch					51 541	51 541
518123	Provize agentů				96 627		96 627
518124	Poradenství			618 415			618 415
518201	Leasing - Vstřík. lis BMB I.		686 556				686 556
518202	Leasing - Vysokozdvíhný vozík				171 750		171 750
518203	Leasing - Paletové regály				321 111		321 111
518204	Leasing - Vstřík. lis BMB II.		1 219 271				1 219 271
518205	Leasing - Tampograf č. 2		435 855				435 855
518206	Leasing - Forma 4340		272 932				272 932
518207	Leasing - Forma 4135, 4295		821 253				821 253
518208	Leasing - Forma 4744		1 021 226				1 021 226
518209	Leasing - Vstřík. lis BMB III.		578 160				578 160
518210	Leasing - Vstřík. lis BMB IV.		620 759				620 759
518211	Leasing - Vstřík. lis BMB V.		692 538				692 538
518212	Leasing - Automobil D			33 992			33 992
518500	Náklady na dopravu - výrobky				2 188 316		2 188 316
518600	Ostatní doprava					310 559	310 559
518700	EKO-KOM ČR				9 069		9 069
518710	ENVI-PAK SK				49 937		49 937
518800	Ostatní služby					391 028	391 028
518900	Ostatní (nedaňové) služby						
	<b>Součet syntetického účtu 518</b>	<b>0</b>	<b>8 894 348</b>	<b>2 011 028</b>	<b>3 871 529</b>	<b>1 795 261</b>	<b>16 572 166</b>
<b>521000</b>	<b>Mzdové náklady</b>						
521100	Mzdové náklady	2 974 225	2 761 899	1 834 086	1 135 701	551 990	9 257 900
	<b>Součet syntetického účtu 521</b>	<b>2 974 225</b>	<b>2 761 899</b>	<b>1 834 086</b>	<b>1 135 701</b>	<b>551 990</b>	<b>9 257 900</b>
<b>523000</b>	<b>Odměny členů orgánů společ.</b>						
523100	Odměny členů představenstva						
523200	Odměny členů správní rady						
	<b>Součet syntetického účtu 521</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>524000</b>	<b>Zákonné sociální pojištění</b>						
524100	Zákonné sociální pojištění	727 222,00	690 474,75	456 751,50	283 925,13	134 347,38	2 292 721
524200	Zákonné zdravotní pojištění	261 799,92	248 570,91	164 430,54	102 213,05	48 365,06	825 379
	<b>Součet syntetického účtu 524</b>	<b>989 021,92</b>	<b>939 045,66</b>	<b>621 182,04</b>	<b>386 138,18</b>	<b>182 712,44</b>	<b>3 118 100</b>
<b>525000</b>	<b>Ostatní sociální pojištění</b>						
525100	Ostatní sociální pojištění						
	<b>Součet syntetického účtu 525</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>527000</b>	<b>Zákonné sociální náklady</b>						
527100	Zákonné soc. nákl. (Kooperativa)		69 884	22 543	13 526	6 763	112 716
	<b>Součet syntetického účtu 527</b>	<b>0</b>	<b>69 884</b>	<b>22 543</b>	<b>13 526</b>	<b>6 763</b>	<b>112 716</b>
<b>528000</b>	<b>Ostatní sociální náklady</b>						
528100	Jiné personální nákl. (stravenky)		171 660	55 374	33 225	16 612	276 871
	<b>Součet syntetického účtu 528</b>	<b>0</b>	<b>171 660</b>	<b>55 374</b>	<b>33 225</b>	<b>16 612</b>	<b>276 871</b>

Účet	Název	Technologický náklad	Náklad na obsluhu, zajištění a řízení				Celkem za účet
		Jednicový (J)	Výrobní režie (VR)	Správní režie (SR)	Odbytová režie (OR)	Ostatní režie podniku (ORP)	
<b>531000</b>	<b>Daň silniční</b>						
531100	Daň silniční - osobní auta			2 766	1 690	1 800	6 256
	<b>Součet syntetického účtu 531</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>2 766</b>	<b>1 690</b>	<b>1 800</b>	<b>6 256</b>
<b>532000</b>	<b>Daň z nemovitostí</b>						
532100	Daň z nemovitostí						
	<b>Součet syntetického účtu 532</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>538000</b>	<b>Ostatní daně a poplatky</b>						
538100	Ostatní daně a poplatky					37 630	37 630
538200	Dálniční známky			3 541	5 803	1 500	10 844
	<b>Součet syntetického účtu 538</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>3 541</b>	<b>5 803</b>	<b>39 130</b>	<b>48 474</b>
<b>542000</b>	<b>Prodaný materiál</b>						
542100	Prodaný materiál					429 312	429 312
	<b>Součet syntetického účtu 541</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>429 312</b>	<b>429 312</b>
<b>543000</b>	<b>Dary</b>						
543100	Dary - bonusy zákazníkům						
	<b>Součet syntetického účtu 543</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>548000</b>	<b>Ostatní provozní náklady</b>						
548100	Ostatní provozní náklady					1 148	1 148
	<b>Součet syntetického účtu 548</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>1 148</b>	<b>1 148</b>
<b>551000</b>	<b>Odpisy dlouh. hm. a nehm. maj</b>						
551011	Zřizovací výdaje						
551013	Software			140 875			140 875
551014	Ocenitelná práva						
551051	Stavby						
551052	Síla		11 266				11 266
551100	Vstřikovací lis		340 314				340 314
551200	Obecná zařízení					196 741	196 741
551300	Speciální zařízení		585 760				585 760
551400	Formy		346 006				346 006
551500	Stroje (mobilní) a zařízení		195 956				195 956
551600	Vysokozdvíhací vozíky, paletové				19 394		19 394
551700	Kancelářské stroje			26 072			26 072
551800	Nábytek a zařízení						
551950	Osobní automobily				34 018	9 508	43 526
	<b>Součet syntetického účtu 551</b>	<b>0</b>	<b>1 479 303</b>	<b>166 947</b>	<b>53 412</b>	<b>206 249</b>	<b>1 905 911</b>
<b>562000</b>	<b>Úroky</b>						
562100	Úroky - krátkodobé			246 573			246 573
562200	Úroky z úvěru Oberbank			6 580			6 580
562300	Úroky mezi společnostmi			230 766			230 766
	<b>Součet syntetického účtu 562</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>483 920</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>483 920</b>
<b>568000</b>	<b>Ostatní finanční náklady</b>						
568100	Bankovní poplatky			259 482			259 482
568200	Pojištění nemovitostí						
568300	Pojištění vozidel			21 779	15 612	11 845	49 236
568400	Jiná pojištění (stroje)		910 788				910 788
568500	Servisní poplatek - CCS karty					6 857	6 857
	<b>Součet syntetického účtu 568</b>	<b>0</b>	<b>910 788</b>	<b>281 260</b>	<b>15 612</b>	<b>18 702</b>	<b>1 226 362</b>
	<b>CELKEM</b>	<b>68 518 579</b>	<b>22 056 910</b>	<b>6 048 457</b>	<b>7 448 020</b>	<b>4 091 762</b>	<b>108 163 728</b>

Zdroj: vlastní zpracování

## Příloha 10 Návrh úpravy sestavení rozpočtů nákladů

Tab. 6.13 Návrh sestavení rozpočtu jednicových nákladů – *UNIT COSTS*

C.O.A. CODE	Description	Jan-15	...	Dec-15	Total
501100 / 501110	Spotřeba polyetyleny / Inv. odchylky polyet.	0,0		0,0	0,0
501150 / 501160	Spotřeba polyetyleny drceného / Inv. odchylky polyet. drceného	0,0		0,0	0,0
501200	Spotřeba polypropylenu	0,0		0,0	0,0
501300 / 501310	Spotřeba barviv (Master) / Inv. odchylky barviv	0,0		0,0	0,0
	<b>Total Spotřeba materiálu</b>	<b>0,0</b>		<b>0,0</b>	<b>0,0</b>
502100	Spotřeba - elektrická energie	0,0		0,0	0,0
	<b>Total Spotřeba elektrické energie</b>	<b>0,0</b>		<b>0,0</b>	<b>0,0</b>
521100	Mzdové náklady	0,0		0,0	0,0
524100	Zákonné soc. pojištění	0,0		0,0	0,0
524200	Zákonné zdr. pojištění	0,0		0,0	0,0
	<b>Total Osobní náklady</b>	<b>0,0</b>		<b>0,0</b>	<b>0,0</b>
	<b>TOTAL</b>	<b>0,0</b>		<b>0,0</b>	<b>0,0</b>

Zdroj: vlastní zpracování

Tab. 6.14 Návrh sestavení rozpočtu výrobní režie – *INDUSTRIAL COSTS*

C.O.A. CODE	Description	Jan-15	...	Dec-15	Total
501400	Spotřeba obal. mat. / Inv. odchylky obal. mat.	0,0		0,0	0,0
501600	Spotřeba palet / Inv. odchylky palety	0,0		0,0	0,0
501650	Spotřeba tiskařských inkoustů / Inv. odchylky tisk. Inkoustů	0,0		0,0	0,0
501653	Spotřeba jiných tiskařských materiálů	0,0		0,0	0,0
501656	Spotřeba mazadel,hydr.o.	0,0		0,0	0,0
501659	Spotřeba chladicích kapalin	0,0		0,0	0,0
501660	Spotřeba jiných pomoc. mat.	0,0		0,0	0,0
501703	Pracovní oděvy, obuv	0,0		0,0	0,0
501715	Spotřeba materiálů do výroby	0,0		0,0	0,0
	<b>Total Spotřeba materiálu</b>	<b>0,0</b>		<b>0,0</b>	<b>0,0</b>
502100	Spotřeba - elektrická energie	0,0		0,0	0,0
502200	Spotřeba - plyn	0,0		0,0	0,0
502400	Spotřeba - vodné, stočné	0,0		0,0	0,0
	<b>Total Spotřeba energie</b>	<b>0,0</b>		<b>0,0</b>	<b>0,0</b>
511100	Opravy lisů	0,0		0,0	0,0
511108	Opravy forem	0,0		0,0	0,0
	<b>Total Opravy a udržování</b>	<b>0,0</b>		<b>0,0</b>	<b>0,0</b>
518110	Pronájem výrobních prostor	0,0		0,0	0,0
518201	Leasing - Vstřikovací lis BMB I.	0,0		0,0	0,0
518204	Leasing – Vstřikovací lis BMB II.	0,0		0,0	0,0
518205	Leasing - Tampograf č. 2	0,0		0,0	0,0
518206	Leasing - Forma 4340	0,0		0,0	0,0
518207	Leasing - Forma 4135, 4295	0,0		0,0	0,0
518208	Leasing - Forma 4744	0,0		0,0	0,0
518209	Leasing - Vstřikovací lis BMB III.	0,0		0,0	0,0
518210	Leasing - Vstřikovací lis BMB IV.	0,0		0,0	0,0
518211	Leasing - Vstřikovací lis BMB V.	0,0		0,0	0,0
	<b>Total Ostatní služby</b>	<b>0,0</b>		<b>0,0</b>	<b>0,0</b>
521100	Mzdové náklady	0,0		0,0	0,0
524100	Zákonné soc. pojištění	0,0		0,0	0,0
524200	Zákonné zdr. pojištění	0,0		0,0	0,0
527100	Zákonné soc. nákl. (Kooprativa)	0,0		0,0	0,0
528100	Jiné personální nákl. (stravenky)	0,0		0,0	0,0
	<b>Total Osobní náklady</b>	<b>0,0</b>		<b>0,0</b>	<b>0,0</b>
551052	Síla	0,0		0,0	0,0
551100	Vstřikovací lisy	0,0		0,0	0,0
551300	Speciální zařízení	0,0		0,0	0,0
551400	Formy	0,0		0,0	0,0
551500	Stroje (mobilní) a zařízení	0,0		0,0	0,0
	<b>Total Dlouhodobý hmotný a nehmotný majetek</b>	<b>0,0</b>		<b>0,0</b>	<b>0,0</b>
568400	Jiná pojištění (stroje)	0,0		0,0	0,0
	<b>Total Finanční náklady</b>	<b>0,0</b>		<b>0,0</b>	<b>0,0</b>
	<b>TOTAL</b>	<b>0,0</b>		<b>0,0</b>	<b>0,0</b>

Zdroj: vlastní zpracování



**Tab. 6.15 Návrh sestavení rozpočtu správní reže – ADMINISTRATION COSTS**

C.O.A. CODE	Description	Jan-15	...	Dec-15	Total
501702	PHM - osobní auta (A, D)	0,0		0,0	0,0
501709	Kancelářské potřeby	0,0		0,0	0,0
501711	Materiál pro kancelář. stroje	0,0		0,0	0,0
	<b>Total Spotřeba materiálu</b>	<b>0,0</b>		<b>0,0</b>	<b>0,0</b>
502100	Spotřeba - elektrická energie	0,0		0,0	0,0
502200	Spotřeba - plyn	0,0		0,0	0,0
502400	Spotřeba - vodné, stočné	0,0		0,0	0,0
	<b>Total Spotřeba energie</b>	<b>0,0</b>		<b>0,0</b>	<b>0,0</b>
511201	Opravy informačního systému	0,0		0,0	0,0
511202	Opravy kancelářských strojů	0,0		0,0	0,0
511204	Opravy automobilů	0,0		0,0	0,0
	<b>Total Opravy a udržování</b>	<b>0,0</b>		<b>0,0</b>	<b>0,0</b>
512400	Cestovné členové stat. orgánů	0,0		0,0	0,0
	<b>Total Cestovné</b>	<b>0,0</b>		<b>0,0</b>	<b>0,0</b>
518106	Právní a administr. por. notářs	0,0		0,0	0,0
518110	Pronájem výrobních prostor	0,0		0,0	0,0
518114	Nájemné za byty	0,0		0,0	0,0
518116	Předplatné a časopisy	0,0		0,0	0,0
518118	Jiné administrativní služby	0,0		0,0	0,0
518124	Poradenství	0,0		0,0	0,0
518212	Leasing - Automobil D	0,0		0,0	0,0
	<b>Total Ostatní služby</b>	<b>0,0</b>		<b>0,0</b>	<b>0,0</b>
521100	Mzdové náklady	0,0		0,0	0,0
523100	Odměny členů představenstva	0,0		0,0	0,0
523200	Odměny členů správní rady	0,0		0,0	0,0
524100	Zákonné soc. pojištění	0,0		0,0	0,0
524200	Zákonné zdr. pojištění	0,0		0,0	0,0
525100	Ostatní sociální pojištění	0,0		0,0	0,0
527100	Zákonné soc. nákl. (Kooprativa)	0,0		0,0	0,0
528100	Jiné personální nákl. (stravenky)	0,0		0,0	0,0
	<b>Total Osobní náklady</b>	<b>0,0</b>		<b>0,0</b>	<b>0,0</b>
<b>531000</b>	<b>Daň silniční</b>	0,0		0,0	0,0
531100	Daň silniční - osobní auta	0,0		0,0	0,0
	<b>Total Daň silniční</b>	<b>0,0</b>		<b>0,0</b>	<b>0,0</b>
538200	Dálniční známky	0,0		0,0	0,0
	<b>Total Ostatní daně a poplatky</b>	<b>0,0</b>		<b>0,0</b>	<b>0,0</b>
551013	Software	0,0		0,0	0,0
551700	Kancelářské stroje	0,0		0,0	0,0
	<b>Total Odpisy dlouhodobý hmotný a nehmotný majetek</b>	<b>0,0</b>		<b>0,0</b>	<b>0,0</b>
562100	Úroky - krátkodobé	0,0		0,0	0,0
562200	Úroky z úvěru Oberbank	0,0		0,0	0,0
562300	Úroky mezi společnostmi	0,0		0,0	0,0
	<b>Total Úroky</b>	<b>0,0</b>		<b>0,0</b>	<b>0,0</b>
568100	Bankovní poplatky	0,0		0,0	0,0
568300	Pojištění vozidel A, D	0,0		0,0	0,0
	<b>Total Ostatní finanční náklady</b>	<b>0,0</b>		<b>0,0</b>	<b>0,0</b>
	<b>TOTAL</b>	<b>0,0</b>		<b>0,0</b>	<b>0,0</b>

**Zdroj:** vlastní zpracování

**Tab. 6.16 Návrh sestavení rozpočtu odbytové režie – *COMMERCIAL COSTS***

<b>C.O.A. CODE</b>	<b>Description</b>	<b>Jan-15</b>	<b>...</b>	<b>Dec-15</b>	<b>Total</b>
501702	PHM - osobní auta (B)	0,0		0,0	0,0
501703	Pracovní oděvy, obuv	0,0		0,0	0,0
501713	Konusy	0,0		0,0	0,0
	<b>Total Spotřeba materiálu</b>	<b>0,0</b>		<b>0,0</b>	<b>0,0</b>
502100	Spotřeba - elektrická energie	0,0		0,0	0,0
502200	Spotřeba - plyn	0,0		0,0	0,0
502400	Spotřeba - vodné, stočné	0,0		0,0	0,0
	<b>Total Spotřeba energie</b>	<b>0,0</b>		<b>0,0</b>	<b>0,0</b>
511112	Opravy vysokzd. a pal. vozíků	0,0		0,0	0,0
511204	Opravy automobilů	0,0		0,0	0,0
	<b>Total Opravy a udržování</b>	<b>0,0</b>		<b>0,0</b>	<b>0,0</b>
512200	Cestovné (stravné, ubyt. a jízdn)	0,0		0,0	0,0
512900	Cestovné - stravné nad limit	0,0		0,0	0,0
	<b>Total Cestovné</b>	<b>0,0</b>		<b>0,0</b>	<b>0,0</b>
513100	Náklady na reprezentaci	0,0		0,0	0,0
	<b>Total Náklady na reprezentaci</b>	<b>0,0</b>		<b>0,0</b>	<b>0,0</b>
518110	Pronájem výrobních prostor	0,0		0,0	0,0
518123	Provize agentů	0,0		0,0	0,0
518202	Leasing - Vysokozdvížený vozík	0,0		0,0	0,0
518203	Leasing - Paletové regály	0,0		0,0	0,0
518500	Náklady na dopravu - výroby	0,0		0,0	0,0
518700	EKO-KOM ČR	0,0		0,0	0,0
518710	ENVI-PAK SK	0,0		0,0	0,0
	<b>Total Ostatní služby</b>	<b>0,0</b>		<b>0,0</b>	<b>0,0</b>
521100	Mzdové náklady	0,0		0,0	0,0
524100	Zákonné soc. pojištění	0,0		0,0	0,0
524200	Zákonné zdr. pojištění	0,0		0,0	0,0
525100	Ostatní sociální pojištění	0,0		0,0	0,0
527100	Zákonné soc. nákl. (Kooperativa)	0,0		0,0	0,0
528100	Jiné personální nákl. (stravenky)	0,0		0,0	0,0
	<b>Total Osobní náklady</b>	<b>0,0</b>		<b>0,0</b>	<b>0,0</b>
531100	Daň silniční - osobní auta	0,0		0,0	0,0
	<b>Total Daň silniční</b>	<b>0,0</b>		<b>0,0</b>	<b>0,0</b>
538200	Dálniční známky	0,0		0,0	0,0
	<b>Total Ostatní daně a poplatky</b>	<b>0,0</b>		<b>0,0</b>	<b>0,0</b>
551600	Vysokozdvížené vozíky, paletové vozíky	0,0		0,0	0,0
551950	Osobní automobily	0,0		0,0	0,0
	<b>Total Odpisy dlouhodobý hmotný a nehmotný majetek</b>	<b>0,0</b>		<b>0,0</b>	<b>0,0</b>
568300	Pojištění vozidel B	0,0		0,0	0,0
	<b>Total Ostatní finanční náklady</b>	<b>0,0</b>		<b>0,0</b>	<b>0,0</b>
	<b>TOTAL</b>	<b>0,0</b>		<b>0,0</b>	<b>0,0</b>

**Zdroj:** vlastní zpracování

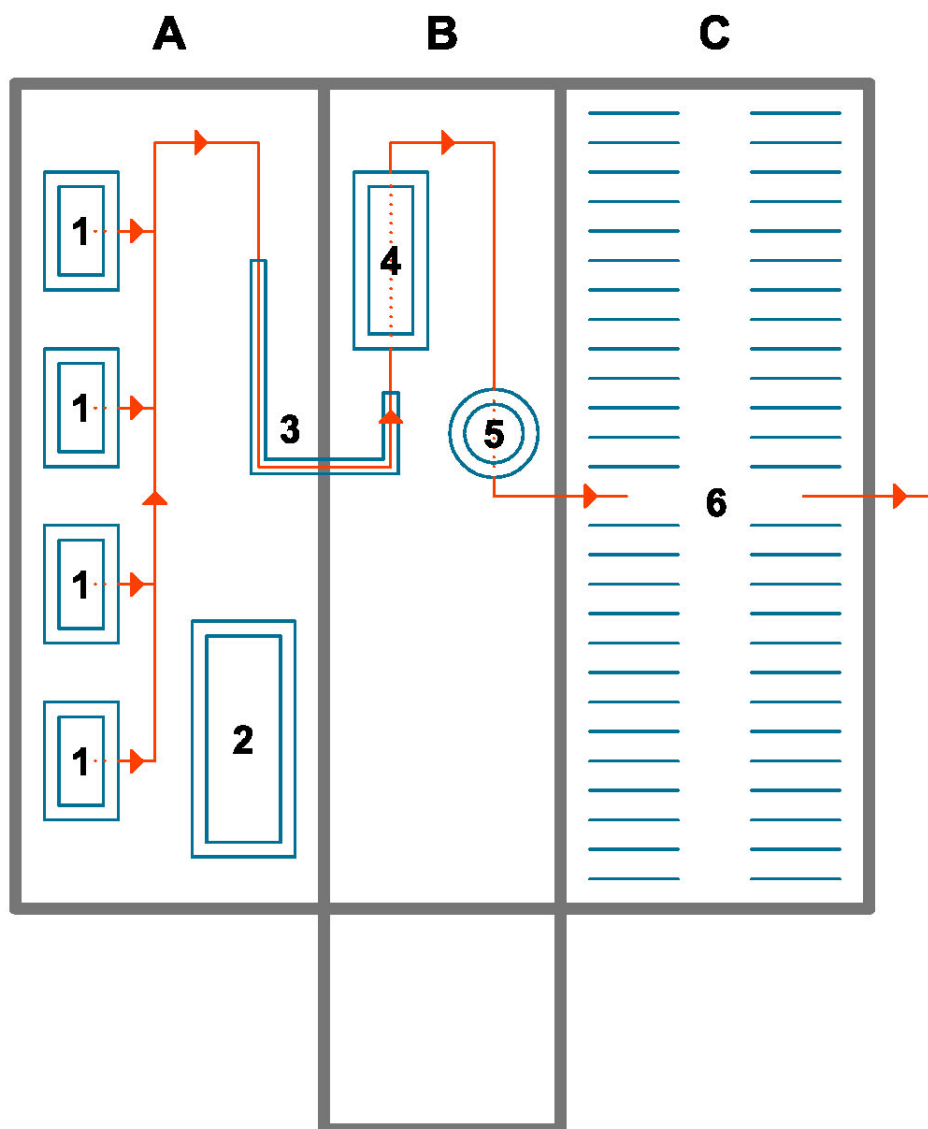
**Tab. 6.17 Návrh sestavení rozpočtu ostatní režie podniku – OVERHEADS**

C.O.A. CODE	Description	Jan-15	...	Dec-15	Total
501702	PHM - osobní auta (C)	0,0		0,0	0,0
501703	Pracovní oděvy, obuv	0,0		0,0	0,0
501705	Čistící a úklidové prostředky	0,0		0,0	0,0
501708	Drobný hmotný majetek	0,0		0,0	0,0
501710	Spotřeba obecných materiálů	0,0		0,0	0,0
501712	Ostatní materiál pro personál	0,0		0,0	0,0
501714	Ostatní materiál pro automobily	0,0		0,0	0,0
	<b>Total Spotřeba materiálu</b>	<b>0,0</b>		<b>0,0</b>	<b>0,0</b>
502100	Spotřeba - elektrická energie	0,0		0,0	0,0
502200	Spotřeba - plyn	0,0		0,0	0,0
502400	Spotřeba - vodné, stočné	0,0		0,0	0,0
	<b>Total Spotřeba energie</b>	<b>0,0</b>		<b>0,0</b>	<b>0,0</b>
511107	Opravy obecných	0,0		0,0	0,0
511204	Opravy automobilů	0,0		0,0	0,0
	<b>Total Opravy a udržování</b>	<b>0,0</b>		<b>0,0</b>	<b>0,0</b>
518100	Telefon, internet	0,0		0,0	0,0
518101	Poštovné	0,0		0,0	0,0
518102	Mobilní telefony	0,0		0,0	0,0
518103	Ostraha	0,0		0,0	0,0
518104	Odpad	0,0		0,0	0,0
518109	Výkony technických služeb	0,0		0,0	0,0
518110	Pronájem výrobních prostor	0,0		0,0	0,0
518111	Jiné poradenství	0,0		0,0	0,0
518119	Školení zaměstnanců	0,0		0,0	0,0
518120	Drobný nehmotný majetek	0,0		0,0	0,0
518121	Údržba venkovních ploch	0,0		0,0	0,0
518600	Ostatní doprava	0,0		0,0	0,0
518800	Ostatní služby	0,0		0,0	0,0
	<b>Total Ostatní služby</b>	<b>0,0</b>		<b>0,0</b>	<b>0,0</b>
521100	Mzdové náklady	0,0		0,0	0,0
524100	Zákonné soc. pojištění	0,0		0,0	0,0
524200	Zákonné zdr. pojištění	0,0		0,0	0,0
525100	Ostatní sociální pojištění	0,0		0,0	0,0
527100	Zákonné soc. nákl. (Koooperativa)	0,0		0,0	0,0
528100	Jiné personální nákl. (stravenky)	0,0		0,0	0,0
	<b>Total Osobní náklady</b>	<b>0,0</b>		<b>0,0</b>	<b>0,0</b>
531100	Daň silniční - osobní auta	0,0		0,0	0,0
	<b>Total Daň silniční</b>	<b>0,0</b>		<b>0,0</b>	<b>0,0</b>
538100	Ostatní daně a poplatky	0,0		0,0	0,0
538200	Dálniční známky	0,0		0,0	0,0
	<b>Total Ostatní daně a poplatky</b>	<b>0,0</b>		<b>0,0</b>	<b>0,0</b>
542100	Prodaný materiál	0,0		0,0	0,0
	<b>Total Prodaný materiál</b>	<b>0,0</b>		<b>0,0</b>	<b>0,0</b>
548100	Ostatní provozní náklady	0,0		0,0	0,0
	<b>Total Ostatní provozní náklady</b>	<b>0,0</b>		<b>0,0</b>	<b>0,0</b>
551200	Obecná zařízení	0,0		0,0	0,0
551950	Osobní automobily	0,0		0,0	0,0
	<b>Total Odpisy dlouhodobý hmotný a nehmotný majetek</b>	<b>0,0</b>		<b>0,0</b>	<b>0,0</b>
568300	Pojištění vozidel	0,0		0,0	0,0
568500	Servisní poplatek - CCS karty	0,0		0,0	0,0
	<b>Total Ostatní finanční náklady</b>	<b>0,0</b>		<b>0,0</b>	<b>0,0</b>
	<b>TOTAL</b>	<b>0,0</b>		<b>0,0</b>	<b>0,0</b>

**Zdroj:** vlastní zpracování

## Příloha 11 Schéma výrobního procesu

Obr. 6.2 Schéma výrobního procesu



**Zdroj:** vlastní zpracování

### A – výrobní hala

1 – vstřikovací lisy

2 – tampografy

3 – přepravní pás

### B – balicí hala

4 – balicí linka

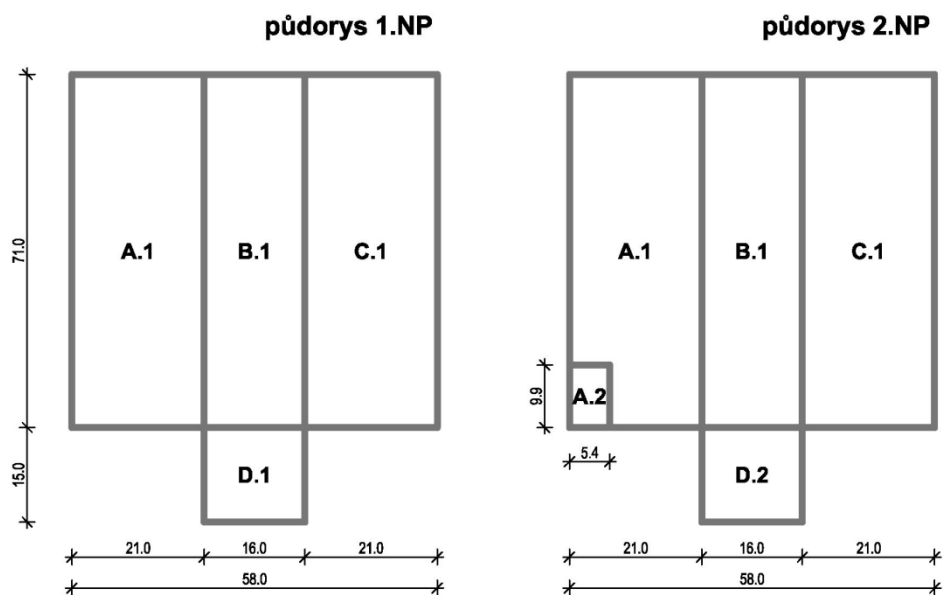
5 – balička palet

### C – sklad hotových výrobků

6 – paletové regály

## Příloha 12 Půdorys podniku

Obr. 6.3 Půdorys podniku



**Zdroj:** vlastní zpracování

A1 – výrobní hala

B1 – balicí hala

C1 – sklad hotových výrobků

D1 – jídelna, šatny, vstupní prostor

A2 – laboratoř

D2 – kanceláře (správa, odbyt)